

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ольга ПЕСТУХОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: **«Напрями диверсифікації діяльності підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 7

Грушкевич Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

«30» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Грушкевич Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Напрями диверсифікації діяльності підприємства
керівник роботи Закревська Л.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р.№ 817-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти диверсифікації діяльності підприємства. Розділ 2. Дослідження диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Розділ 3. Розробка комплексу заходів щодо диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2021-2022 рр. Результати проведених досліджень про рівень диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Стратегії розвитку торгівлі для ПрАТ «Лантманнен Акса». Матриця «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок». БКГ матриця ПрАТ «Лантманнен Акса». Очікувані результати від впровадження заходів. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 30.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти диверсифікації діяльності підприємства»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка комплексу заходів щодо диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2024- 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024- 25.01.2024	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Володимир ГРУШКЕВИЧ
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Людмила ЗАКРЕВСЬКА
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність та значення диверсифікації діяльності підприємства, охарактеризовано види і методи диверсифікації діяльності підприємства, а також методичні підходи до оцінювання рівня диверсифікованості діяльності підприємства.

Оглянуто ринок сухих сніданків, надано загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», досліджено рівень диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за допомогою методичних підходів: Беррі-індекс/індекс Херфіндаля-Хіршмана, абсолютний рівень диверсифікації, коефіцієнт зосередженості галузей, трансформований показник концентрації та індекс Аттона.

Згідно із проведеними дослідженнями було запропоновано та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення рівня диверсифікації ПрАТ «Лантманнен Акса»: рекомендацією є відкриття фірмового кафе «Latmanen» та впровадження макаронних виробів під ТМ «АХА».

Ключові слова: диверсифікація, рівень диверсифікаційної діяльності підприємства, ринок сухих сніданків.

ABSTRACT

The qualification work examines the essence and importance of diversification of the enterprise, characterizes the types and methods of diversification of the enterprise, as well as methodological approaches to assessing the level of diversification of the enterprise.

The market for breakfast cereals is reviewed, a general description of the economic activity of PJSC «Lantmannen Axa» is provided, the level of diversification of PJSC «Lantmannen Axa» is studied using methodological approaches: Berry index/Herfindahl-Hirschman index, absolute level of diversification, industry concentration ratio, transformed concentration ratio and Atton index.

According to the carried out research, proposals to increase the level of diversification of PJSC «Lantmannen Axa» have been proposed and substantiated: the recommendation is to open a branded cafe «Latmanen» and introduce pasta under the TM «AXA»

Keywords: diversification, level of diversification of the enterprise, market of breakfast cereals.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення диверсифікації діяльності підприємства	10
1.2. Характеристика видів та методів диверсифікації діяльності підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня диверсифікованості діяльності підприємства.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА».....	36
2.1. Огляд ринку сухих сніданків	36
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	42
2.3. Дослідження рівня диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	52
2.4. Аналіз можливих стратегій диверсифікації ПрАТ «Лантманнен Акса»..	57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»	64
3.1. Перспективні напрями диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	64
3.2. Обґрунтування доцільності відкриття фірмового кафе «Latmanen».....	66
3.3. Обґрунтування доцільності заходу із впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА»	77
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса».....	85

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Під час кризи попит на основну продукцію компанії може знизитися як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для підтримки стабільних результатів бізнесу важливо впроваджувати стратегію диверсифікації. Ця стратегія передбачає розширення спеціалізації та видів діяльності, вертикальну інтеграцію, відновлення зв'язків та пошук нових ініціатив. Компанія повинна активно шукати альтернативні напрямки діяльності, функціонально збалансовані, щоб адаптуватися до складних обставин.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українські та закордонні вчені, такі як В. Андрійчук, М. Горта, Є. Єсінара та М. Міньковська, Дж. Уелс, досліджують теоретичні аспекти сутності та проблем реалізації стратегії диверсифікації в діяльності підприємства. Окремі питання спрямованості та різновиду диверсифікаційних процесів вивчають О. Віханський, Г. Немченко, А. Стріклен, А. Томпсон. Також варто зазначити наукові роботи М. Паськ'є, який досліджував питання ефективності диверсифікаційної стратегії підприємства, та дослідження Р. Лемана, який вивчає диверсифікаційні процеси та їх значення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності підприємства.

Виконано наступні завдання:

- визначено сутність та значення диверсифікації діяльності підприємства;
- охарактеризовано види та методи диверсифікації діяльності підприємства;
- розглянуто методичні підходи щодо оцінювання рівня диверсифікованості діяльності;
- оглянуто стан ринку сухих сніданків;

- надано загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- проаналізовано можливі стратегії диверсифікації ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- запропоновано напрями диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- обґрунтовано доцільність відкриття фірмового кафе «Latmanen»;
- описано доцільність заходу із впровадженням виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА»;
- досліджено вплив запропонованих заходів на основі показників діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації господарської діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти процесу диверсифікації діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні матеріали Державної служби статистики України, статистична документація ПрАТ «Лантманнен Акса» фінансові звіти підприємств, результати опитувань споживачів, матеріали періодичних видань.

Наукова новизна дослідження полягає у розгляді ключових компетенцій, які є необхідними для досягнення успішної диверсифікації.

Практична значущість. Рекомендовано заходи відносно розвитку напрямів диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Один із заходів полягає у відкритті фірмового кафе «Latmanen», другий полягає у впровадженні виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА». Заходи можуть бути практично використані ПрАТ «Лантманнен Акса».

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися різні методи, такі як абстрагування, експертні оцінки, аналіз і синтез. Методи Беррі-індекс/Індекс Херфіндаля-Хіршмана, абсолютний рівень диверсифікації, коефіцієнт зосередженості галузей, трансформований показник концентрації,

індекс Аттона, матриця «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок», матриця БКГ.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 80 сторінок, у тому числі 24 рисунка і 24 таблиць. Список використаних джерел містить 77 найменувань та 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення диверсифікації діяльності підприємства

До появи стратегії, як економічної науки, у другій половині 20-го століття ринкова поведінка базувалася виключно на мікроекономіці. Згідно з її фундаментальними гіпотезами, єдиним фактором, на який зважали покупці, була ціна, а товари чи послуги не були диверсифікованими. Слід зазначити, що ці ідеї дійсно були вірними для розвинених країн, особливо в першій половині 20-го століття. Оптимальна стратегія успіху компанії була простою: мінімізація витрат, що дозволяла продавати товари за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Оскільки це призводило до оптимізації частки компанії на ринку, така стратегія отримала назву стратегії ринкової частки або стратегії ринкової позиції [36].

У другій половині XX століття відбулися зміни в чинниках ринкового успіху. Насичення ринку призвело до зміни вимог покупців, які вже не задовольнялися стандартними товарами навіть за найнижчою ціною. З'явилися групи покупців зі специфічними потребами, різними смаками, соціальним статусом та купівельними можливостями. Задоволення широкого спектру потреб стало ключовим фактором успіху. Однією з найважливіших конкурентних стратегій стала диверсифікація товару. Гіпотеза про недиверсифікований товар втратила смисл на цьому етапі [48].

Стратегію диверсифікації продукції можна сформулювати так: це конкурентна стратегія, спрямована на розширення асортименту товарів (послуг) і створення нових товарів для задоволення потреб усіх основних груп покупців шляхом удосконалення технології виробництва [34].

У другій половині XX століття друга гіпотеза мікроекономіки (dspace.wunu.edu.ua), яка стверджує, що ціна є єдиним критерієм поведінки

покупця, втратила своє домінуюче значення. Досвід показує, що покупки здійснюються швидше під впливом іміджу товару чи послуги. Компанії помітили, що може керувати споживчими вподобаннями та смаками, створюючи нові потреби за допомогою грамотної реклами та вмілого просування продукту. В результаті диверсифікація ринку або іміджу товару стала ще однією важливою конкурентною стратегією [50].

Отже, стратегія диверсифікація ринку – це конкурентна стратегія, спрямована на створення нових потреб споживачів у нових товарах підприємства за допомогою цілеспрямованих маркетингових заходів, насамперед реклами, для створення певного іміджу товару [48].

Оскільки явище продуктової та ринкової диверсифікації спостерігається одночасно з другої половини ХХ століття, то їх спільний прояв вимагає нової корпоративної стратегії, яка отримала назву диверсифікації діяльності підприємства. Іншими словами, диверсифікація починає виступати як спосіб зміни напрямку його розвитку. Більше того, вона є одним з основних шляхів на сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю зовнішнього середовища підприємств [28].

Диверсифікація – це процес розподілу інвестицій між різними класами активів, галузями та географічними регіонами для зменшення загального ризику інвестиційного портфеля. Ідея полягає в тому, що маючи різноманітні інвестиції, погані результати однієї з них потенційно можуть бути компенсовані кращими результатами іншої, що призведе до більш стабільної загальної прибутковості. Таким чином, диверсифікація має на меті включення активів, які не сильно корелюють один з одним. Більшість інвестиційних професіоналів погоджуються з тим, що диверсифікація, хоча й не гарантує високі доходи, але є найважливішим компонентом досягнення довгострокових фінансових цілей при мінімізації ризику [73].

Диверсифікація – це економічний термін, який означає процес або стратегію розвитку підприємства, що передбачає постійне розширення сфери його діяльності з метою захисту від фінансових ризиків. Саме слово походить

від латинського «diversificatio», що дослівно перекладається як «різноманітність» [20].

Диверсифікація – це процес, при якому підприємство не обмежується роботою в одній сфері діяльності, а постійно розширює свою присутність в інших секторах бізнесу. Іншими словами, диверсифікація є формою страхування від різних ризиків на випадок, якщо один з видів діяльності стане збитковим [15].

З більш життєвих прикладів можна взяти відому компанію «Samsung», яка спеціалізується на випуску абсолютно різної електроніки. Від найпростіших флешок, до телефонів, телевізорів та холодильників. Таким чином, компанія «Samsung» продовжить заробляти навіть у тих випадках, коли якась із галузей виробництва стане незатребуваною.

З наведеного вище визначення та прикладу, можна зробити висновок, що основною метою або принципом диверсифікації, є забезпечення стабільного розвитку підприємства при скороченні фінансових ризиків.

У свою чергу, використання даної фундаментальної концепції дозволяє:

- розширювати асортимент вироблених товарів й послуг;
- відкривати та завойовувати нові ринки збуту продукції;
- підвищувати конкурентоспроможність та відповідати вимогам ринку;
- підвищувати добробут компанії та збільшувати виробничі потужності;
- страхуватися від економічних ризиків за рахунок широкого спектру діяльності.

Бізнес-словники визначають термін «диверсифікація» як одночасний розвиток декількох не пов'язаних між собою видів діяльності, розширення асортименту продукції, розширення діяльності за межами основного бізнесу. Мається на увазі виробництво товарів і послуг, які мають найбільшу частку в чистих продажах порівняно з іншими видами продукції [23].

У Фінансово-банківському словнику зазначено, що диверсифікація, що походить від латинської мови «diversificatio» – зміна, різноманітність, або

«diversus» – різний, і «fasere» – робити, означає розширення асортименту, модифікацію продукції, освоєння нових галузей [26].

Економічна енциклопедія трактує диверсифікацію як розподіл інвестованого капіталу між різними об'єктами інвестування з метою зменшення ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього. Загалом, диверсифікація розглядається як стратегія, коли корпорація започатковує нову комерційну діяльність, в якій і продукт, і ринок є новими [23, с.12].

У багатьох випадках диверсифікацію пояснюють як розширення сфери діяльності організаційної системи, незалежно від того, до якого сектору економіки вона належить і якому напрямку надає перевагу. Іншими словами, диверсифікація означає об'єднання підприємств, які не мають виробничих зв'язків і випускають різнорідну продукцію безпосередньо на ринок.

Однак слід зазначити, що диверсифікація - це процес, який передбачає будь-яке об'єднання підприємств різних галузей, об'єднання виробництва на основі нових, що виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, нових можливостей у сфері управління виробництвом, які відкриваються завдяки розвитку науки і техніки.

В.Д. Немцов, А.Є. Довгань [20] зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товар може бути новим для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Ця стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною.

З. Е. Шершньова, С. В. Оборська [34] розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, які раніше не були характерними для підприємства, з метою зміни, доповнення або заміни продуктів. Іншими словами, це стратегія входу на ринок продукту, який відрізняється від поточних ринків продукту фірми. Вона відображається у двох стратегіях зростання – розширенні асортименту продукції та розширенні

ринку. Однак, диверсифікація може включати як новий продукт, так і новий ринок.

За словами А. Зуба [85], диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не пов'язані з його основним бізнесом.

Соболев Ю. В., Дікан В. Л., Дейнека О. Г., Водачек Л., Водачкова О. [67] розуміють диверсифікацію як проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності.

За словами Г. Мінцберга [84], диверсифікація – це розвиток нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковість.

Генеруючи капітал у традиційних та стабільних галузях, організації використовують диверсифікацію для освоєння нових напрямків інвестицій та зменшення ступеня комерційного ризику.

О. Аронов та О. Петров [54] визначають диверсифікацію як поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо).

Р. Б. Тянь та М. М. Радієва [19] визначають диверсифікацію як розширення видів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різних виробництв всередині підприємства.

О. С. Телетов [41] розглядає диверсифікацію як активну політику підприємств, тобто як постійне розширення своєї діяльності, що базується на освоєнні нових ринків з продукцією, яка може захистити свої науково-дослідні розробки або ринкову позицію за допомогою патентів, які мають значний фінансовий та кадровий потенціал, значно випереджаючи конкурентів.

Коротко про різновиди поняття диверсифікація наведено на рисунку 1.1.

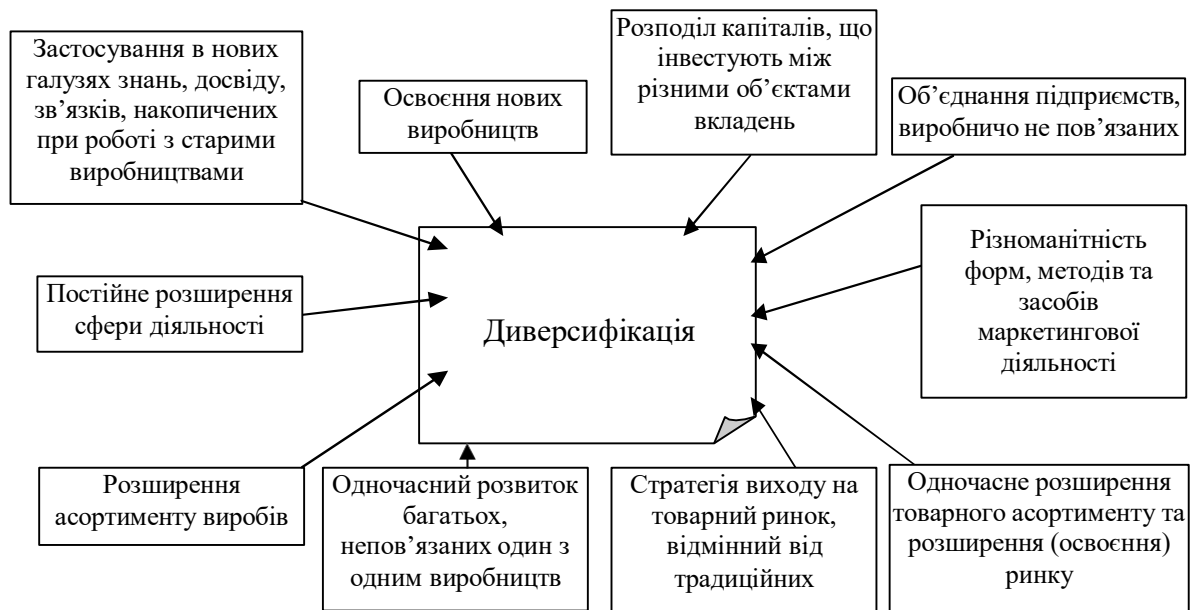


Рис. 1.1. Наукові погляди на сутність поняття «диверсифікація»

Джерело [23]

Диверсифікація діяльності компанії передбачає оновлення (диференціацію) продукції та вихід на нові ринки, вихід за межі основного бізнесу, яким компанія займалася до цього часу, та входження в нові галузі та сектори економіки.

Якщо стратегія зростання орієнтована на розвиток ринку, то це означає створення попиту на нові продукти компанії та вибір напрямку розвитку маркетингу. Якщо стратегія зростання спрямована на розвиток продукту, це означає створення нового продукту та вибір напрямку технологічних змін. Якщо стратегія зростання спрямована як на оновлення ринку, так і на оновлення продукту, тобто обрано стратегію диверсифікації, загальний напрямок є менш чітким, ніж у попередніх двох випадках, оскільки одночасно вдосконалюються як маркетингова діяльність, так і технологія виробництва [34].

Диверсифікація є важливим фактором підвищення ефективності виробництва та стабілізації бізнесу. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких ринкових змін, зменшує вразливість до спадів у конкретних галузях і забезпечує конкурентоспроможність. Диверсифікація також забезпечує стратегічну гнучкість портфеля компанії, дозволяючи їй

задовольняти широкий спектр потреб і використовувати різні технології. Визначення стратегічних бізнес-одиниць та їх взаємозв'язків є ключовим компонентом диверсифікації та портфельної стратегії компанії.

1.2. Характеристика видів та методів диверсифікації діяльності підприємства

У сучасній економічній парадигмі можна виділити три основні види або вектори проведення диверсифікації, це:

- вертикальна (концентрична) диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

Вертикальна (концентрична) диверсифікація виробництва. За такої стратегії шлях розвитку компанії полягає в розширенні лінійки виробництва товарів, які характерно пов'язані технологічно та в плані маркетингу. Наприклад, це можуть бути автомобільні концерни, які самостійно виробляють абсолютно всі комплектуючі до своїх автомобілів. Але, навіть за умови того, що весь процес виробництва стає самодостатнім (замкнутим), це не завжди є економічно ефективним і виправданим. Утримання та модернізація всіх ланок виробництва, це досить дорогий процес. Найчастіше, необхідні компоненти набагато вигідніше замовити на стороні. Саме з цієї причини, подібний метод диверсифікації все рідше використовується у сучасному бізнесі.

Горизонтальна диверсифікація бізнесу. Дана стратегія спрямована на розширення діяльності компанії у сфері схожій з основною. Наприклад, компанія, яка займається вирощуванням сільськогосподарських продуктів, може відкрити мережу (франшизу) власних ресторанів, де власне і будуть продаватися їх продукти, але в «готовому» вигляді.

Конгломератна диверсифікація бізнесу. Цей вектор розвитку компанії, спрямований на розширення своєї присутності в інших формах діяльності. Фактично, це можна сприймати, як покупку або створення нового паралельного бізнесу [20].

Диверсифікація може відбуватися на рівні бізнесу або на корпоративному рівні. Диверсифікація продуктів на бізнес-рівні – розширення на новий сегмент галузі, у якій компанія вже працює. Диверсифікація продуктів на корпоративному рівні – розширення в нову галузь, яка виходить за межі поточного підрозділу компанії [75].

Диверсифікація є однією з чотирьох основних стратегій зростання, проілюстрованих Ігорем Ансоффом у Матриці продукт/ринок (рис 1.2):

		Products	
		Present	New
Markets	Present	Market penetration	Product development
	New	Market development	Diversification

Рис. 1.2. Матриця продукт/ринок Ігоря Ансоффа

Джерело [75].

Більшість компаній вдаються до диверсифікації, коли вони генерують фінансові ресурси, які перевищують ті, що необхідні для підтримки конкурентної переваги в їхніх початкових сферах бізнесу.

Існує два основних типи диверсифікації:

– пов'язана диверсифікація - це нова сфера діяльності компанії, яка пов'язана з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, постачанні матеріалів або технологіях);

– незв'язана диверсифікація - це нова сфера діяльності, яка не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу.

Таким чином, вибір між пов'язаною та непов'язаною диверсифікацією залежить від порівняння прибутковості диверсифікації та додаткових витрат на управління.

Розглядаючи питання диверсифікації діяльності компанії, важливо враховувати витрати на управління такою компанією. Ці витрати визначаються кількістю стратегічних бізнес-напрямків та рівнем необхідної координації між ними. Незв'язана диверсифікація не вимагає координації між стратегічними бізнес-напрямами, тому витрати на управління зростають зі збільшенням кількості стратегічних бізнес-напрямків у портфелі компанії. З іншого боку, компанії з пов'язаною диверсифікацією несуть витрати, які зростають як зі збільшенням кількості стратегічних бізнес-напрямків, так і з підвищенням рівня координації між ними [30].

Після фінансової кризи багато компаній обрали стратегію скорочення витрат як основний підхід до подолання кризи. Однак вони також могли б перенаправити свої ресурси на використання можливостей, що виникли в результаті кризи у світовій економіці.

Погляди різних науковців на диверсифікацію та її види узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.2

Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер	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	концентрична горизонтальна конгломератна
Зайцев Л. Г.	Диверсифікація – стратегія, коли корпорація встановлює нові комерційні види діяльності, в яких і продукт, і ринок є новими	концентрична конгломератна
Немцов В. Д., Довгань А. Є.	Диверсифікація – стратегія, що передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків	концентрична конгломератна
Зуб А. Т.	Диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю	концентрична конгломератна
Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дейнека О. Г., Водачек Л., Водачкова О.	Диверсифікація - проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності	концентрична конгломератна

1	2	3
О. С. Телетов	Диверсифікація - активна політика для підприємств, тобто як постійне розширення сфери їх діяльності, на основі освоєння нових ринків з товарами здатними захистити свої науково – дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що випереджають конкурентів	концентрична конгломератна
Е. Дихтль, Х. Хершген	Диверсифікацію можна розглядати, як процес, що включає в виробничу програму продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства	горизонтальна вертикальна латеральна
О. Аронов, О. Петров	Розглядають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо)	горизонтальна вертикальна латеральна
З. Є Шершньова, С. В. Оборська	Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається	споріднена неспоріднена конгломератна
Д. Вашук	Диверсифікація – ефективний засіб зменшення ризиків і збільшення прибутків	асортиментна ланцюжкова конгломератна
В. Ф. Корельский, Р. В. Гаврилов	Диверсифікація – розширення сфери діяльності, відмова від скорочення господарської діяльності в будь – якій тільки одній сфері, розширення асортименту товарів	горизонтальна концентрична
Н. В. Куденко	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу	концентрична горизонтальна конгломератна
Н. В. Бутенко	Диверсифікація – найбільш поширена форма концентрації капіталу	концентрична горизонтальна конгломератна
С. С. Гаркавенко	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язано з основним виробництвом	горизонтальна концентрична багатогалузева
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності	пов'язана непов'язана
Г.Я. Гольдштейн	Диверсифікація – один з видів стратегії внутрішнього ринку капіталів, що може здійснювати наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів	пов'язана непов'язана
М. М. Єрмошенко	Диверсифікація актуальна тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні	концентрична чиста

На схемі виділено два основних види диверсифікації: центровану – поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні тим, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами та нецентровану – поєднання різних сфер виробництва у єдиний організаційний комплекс.

Окремо виділено диверсифікацію єдності – купівля (підпорядкування) у свою власність підприємств, які є конкурентами, яка в свою чергу поділяється на: стратегію придбання; створення нової компанії в середині старої; спільне підприємство. Узагальнення результатів аналізу дало підстави запропонувати класифікацію видів диверсифікації (рис.1.3, табл. 1.2) [32].

Придбання вже існуючого бізнесу – це найбільш популярний засіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найбільш швидкому виході на цільовий ринок.

Ця стратегія допомагає підприємству перебороти такі бар'єри на вході, як необхідність придбання технологічного досвіду, встановлення зв'язків з постачальниками та інше. Диверсифікація шляхом створення нового підприємства «під парасолькою» діючого дає можливість участі в конкуренції на бажаному ринку [46].

Звичайно вихід на нові ринку чи створення нового продукту пов'язане з великими витратами на переобладнання виробництва, нові маркетингові дослідження, збільшення числа конкурентів та інше.

Проте можна знайти шляхи диверсифікації діяльності підприємства, які займуть менше витрат і пройдуть менш болісно. Наприклад почати виробництво товару, який за своїми характеристиками схожий з рідною продукцією чи на договірній основі з іншим підприємством виходити на новий ринок.

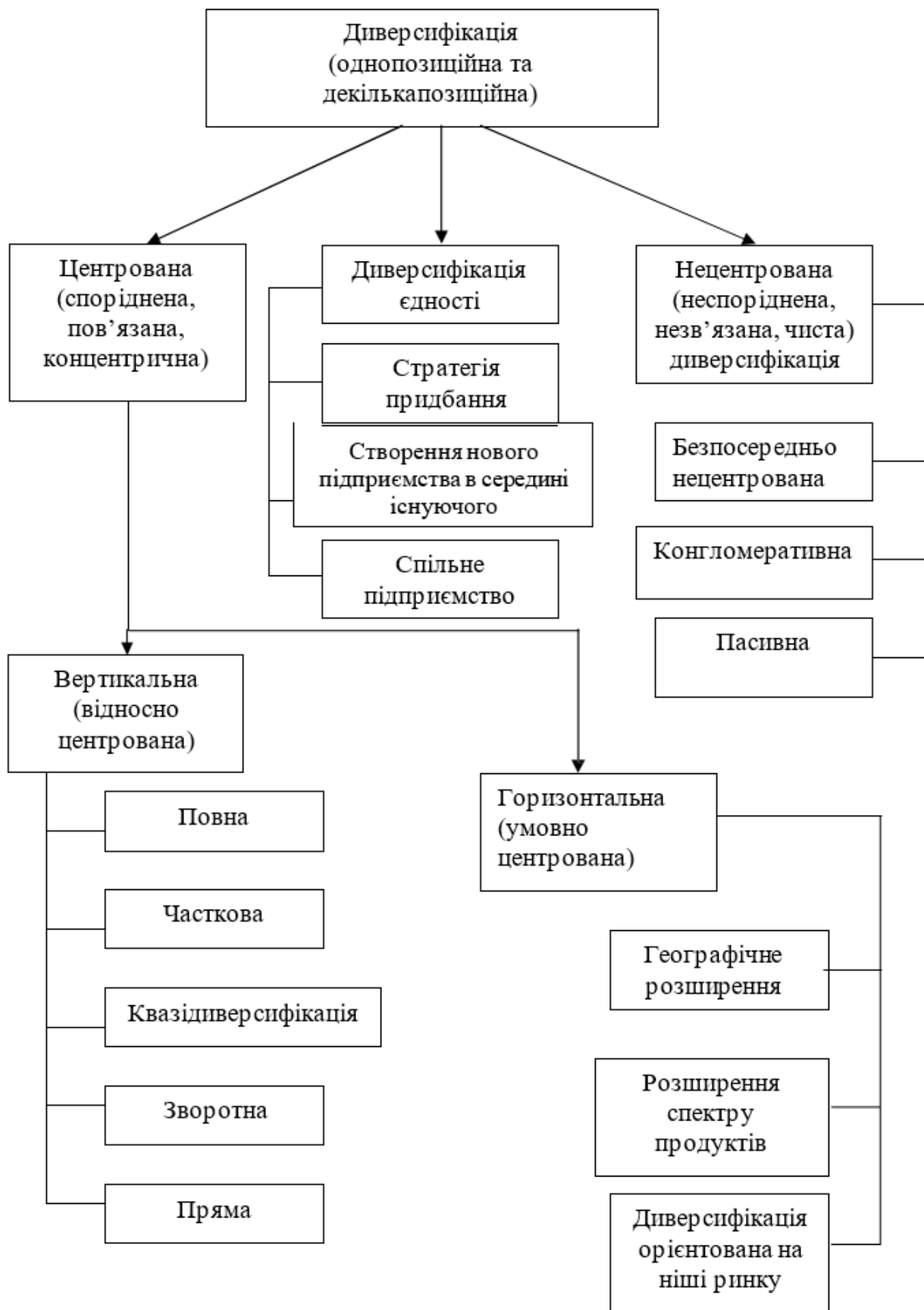


Рис. 1.3. Класифікаційна схема видів диверсифікації

Джерело [23]

Взагалі для того, щоб диверсифікація була розумною, необхідно підтримувати її базові принципи:

1. Визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечності з глобальною метою системи (підприємства).
2. Необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення та розвитку.
3. Врахування між елементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії.
4. Узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку.
5. Доцільність технологічної сумісності та спадкоємності.
6. Максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві. [30].

З урахуванням принципів та видів диверсифікації запропоновано використовувати дві групи методів диверсифікації:

1) диверсифікація діяльності в межах одного підприємства. 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 підприємства у майбутньому;

2) диверсифікація через злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання підприємств, 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 успішне підприємство за високу ціну або низькорентабельне, проте більш дешеве підприємство. Цей вибір залежить від стратегічного потенціалу компанії.

Отже, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу [29].

1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня диверсифікованості діяльності підприємства

Відсутність єдиного загальновизнаного науково обґрунтованого підходу до управління вибором стратегій диверсифікації підприємства призводить до переваг стихійних (випадкових) чи вузькоспеціалізованих рішень, які не мають необхідного потенціалу розвитку [42].

В зв'язку з цим постає задача дослідження існуючих методів управління вибором стратегій диверсифікації та розробка і наукове обґрунтування на цій основі заходів щодо їх удосконалення.

Диверсифікація - це стратегія, яка фокусується на різноманітності та багатогранності діяльності підприємства, включаючи одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою бізнесів, збільшення кількості видів та назв продуктів і послуг, розподіл коштів між різними активами для зменшення ризику, а також проникнення в інші сектори бізнесу.

Запропоновано наступний укрупнений алгоритм управління вибором стратегій диверсифікації на основі джерела [45]:

1. Аналіз ситуацій на ринку та визначення позицій аналізованого підприємства на ньому.

2. Визначення доцільності диверсифікації діяльності на основі аналізу проблем, які вона допоможе розв'язати. Відповідно до цього формулювання мети і завдань диверсифікації.

3. Визначення найбільш прийнятих стратегій та їх укрупнений аналіз.

4. Вибір методики детального аналізу, критеріїв та їх показників для оцінки стратегій диверсифікації з метою оптимізації їх вибору.

5. Формування інформаційної бази аналізу.

6. Вибір найбільш раціональної для конкретного підприємства у конкретних ринкових умовах (з урахуванням перспектив їх розвитку) стратегії диверсифікації.

7. Деталізація стратегії по цілям, етапам, термінам, результатам.

8. Розробка системи заходів щодо контролю і оцінки результатів.

Аналіз даного алгоритму дозволив визначити напрямки подальших досліджень: формування критеріально-методичної та інформаційної бази управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

Уявляється доцільним формування методичних засад управління стратегіями диверсифікації вести у відповідності з цим алгоритмом, уточнивши його відповідно до специфіки діяльності промислових підприємств (рис. 1.4).

Розглянемо окремі блоки запропонованого алгоритму з позицій формування методичних засад управління стратегіями диверсифікації.

1. Критичний аналіз і узагальнення наукових публікацій [86] та практики діяльності промислових підприємств показав, що однозначних рекомендацій, щодо оцінки ефективності бізнес – портфеля підприємства немає. Різні підходи дозволяють враховувати різні фактори, що дає змогу всебічно оцінити бізнес-портфель, однак застосування їх усіх (чи більшості з них) не уявляється можливим з фінансових, часових та інших причин.

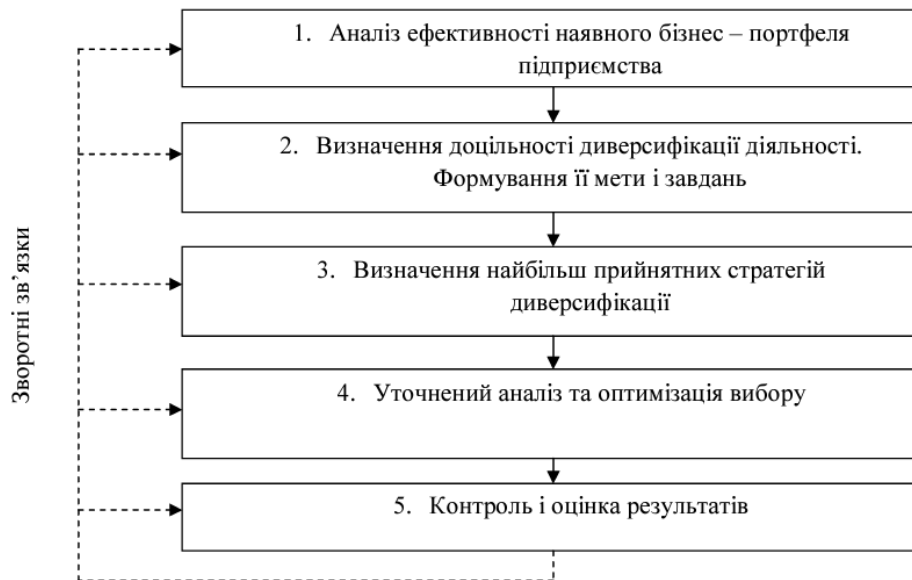


Рис. 1.4. Укрупнений алгоритм управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств

Джерело [24]

Наступний методичний підхід до аналізу і оцінки ефективності бізнес-портфеля підприємства:

- аналіз частки кожної бізнес-одиниці в загальних обсягах продажу і прибутку та оцінка за його результатами відповідності обсягів збуту обсягам прибутку;
- аналіз частки збуту і прибутку кожного з цільових сегментів чи ринків (наприклад, у географічному розрізі);
- побудова карти ринкового профілю бізнес-одиниць та їх аналіз;
- аналіз структури бізнес-портфеля за допомогою матриці БКГ;
- аналіз структури бізнес-портфеля за допомогою матриці McKinsey.

Для порівняння різноманітних СЗГ застосовують різні підходи. Одним з найбільш розповсюджених методів оцінки якості видів діяльності диверсифікованого підприємства є матричний аналіз його господарського портфеля.

Слід зауважити, що три типи матриць господарського портфеля застосовуються найбільше часто – матриця «ріст/частка», розроблена

компанією Boston Consulting Group, матриця «привабливість галузі/положення в конкуренції», створена компанією General Electric, і матриця життєвого циклу галузі Hofer/A.D. Little. Перша з обраних є найбільш широко використовувана матриця портфеля ділової активності – матриця «Бостон консалтинг груп» (БКГ) (матриця «зростання ринку – частка ринку») призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць (СБО) організації за допомогою двох параметрів:

- темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку);
- частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми). При цьому підприємство може розглядатися як сукупність так званих самостійних бізнес-одиниць (самостійних господарських підрозділів) незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства.

Матриця служить для порівняння різних стратегічних господарських одиниць (СГО) підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству класифікувати кожен СГО по її частці на ринку щодо основних конкурентів. В основі цього підходу лежить обґрунтоване припущення, що чим більше частка СГО на ринку, тим нижче відносні витрати і вище прибуток.

Ця матриця була розроблена для вибору потрібної стратегії на початку 70-х років. Вона використовує критерії конкурентоспроможності СГО і перспектив розвитку галузі. Матриця компанії «Мак Кінзі» дуже схожа на матрицю БКГ і була розроблена на її основі, однак вона включає в собі багатофакторний аналіз і при аналізі враховує як стан галузі (ринку) у цілому, так і положення компанії на ньому. При цьому враховується більше число факторів, ніж матриці БКГ.

Отже, обрані дві матриці доповнюють одна одну і дають змогу зробити більш повний аналіз бізнес-портфелів промислових підприємств. Але існує складність вимірювання великого числа чинників, статичний характер матриць, суб'єктивність оцінок, загальний характер і труднощі вибору стратегій з багатьох можливих варіантів.

2. За результатами проведеного вище (рис. 1.4) аналізу визначають доцільність диверсифікації і формують її цілі і завдання. При цьому, слід брати основні спонукальні причини та цілі диверсифікації, а також враховувати класифікацію і характеристики видів диверсифікації.

Виходячи з причин, що спонукають прийняти рішення про впровадження конкретної стратегії (стратегій) диверсифікації, мети, що ставиться та наявних ресурсів, які є у розпорядженні підприємств (сильних сторін діяльності, що мають конкурентні переваги, або які дозволяють повніше реалізувати наявний потенціал), можна обрати не тільки один, а і декілька видів диверсифікації його діяльності.

3. Визначення найбільш прийнятних стратегій диверсифікації доцільно вести на основі загальної схеми управління вибором стратегій диверсифікації та схеми урахування впливу факторів внутрішнього та зовнішнього мікро- і макросередовища.

Ієрархічна структура системи прийняття рішень про переваги конкретної стратегії (набору стратегій) диверсифікації для конкретного підприємства представлена на рис. 1.5.

На рівні I виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз.

На II – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

На III – попарне порівняння і визначення вагомості оціночних критеріїв.

На IV – багатокритеріальна оцінка стратегій диверсифікації і вибір найбільш раціональних з них.

Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої стратегії диверсифікації автором запропоновано використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування, що дозволяє, як і свідчать вітчизняні і зарубіжні науковці, приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу.

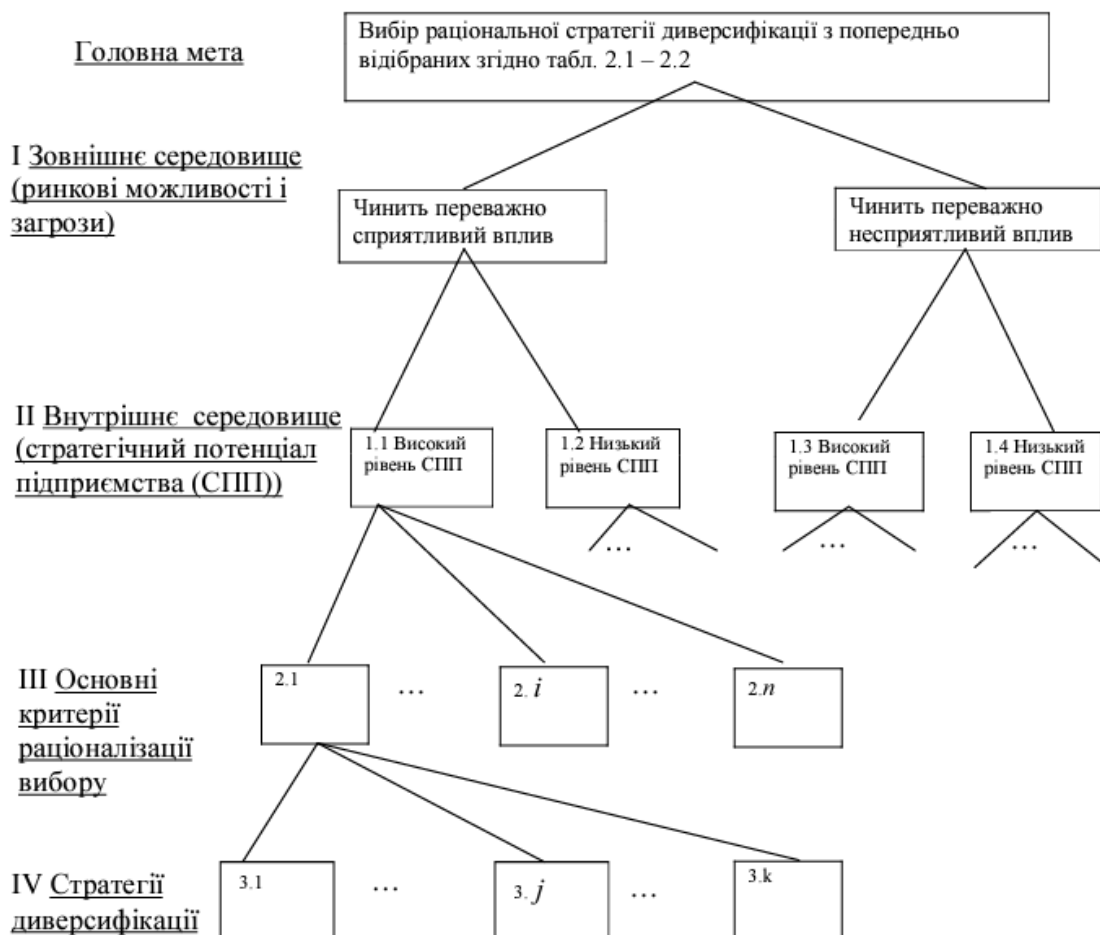


Рис. 1.5. Ієрархічна структура системи прийняття рішень з вибору раціональної стратегії диверсифікації

Джерело [26]

При цьому у переважній більшості аналізованих робіт діапазон зміни коефіцієнтів упевненості становить «-1» – «+1», що істотно звужує диференціацію оцінок. Практика ж свідчить, що у цьому випадку зі збільшенням кількості факторів, що приймаються до уваги, оцінка різних варіантів рішень наближається до крайніх значень (-1 або +1), а це ускладнює порівняння і вибір кращих варіантів.

З урахуванням викладеного, запропоновано розширити шкалу оцінки від -10 до +10. Це дозволить збільшити ступінь диференціації оцінки, чіткіше розділити варіанти порівнюваних рішень. Від’ємна (ліва) частина шкали (-10–0) призначена для оцінки факторів, що чинять несприятливий вплив (ринкові загрози). Позитивна (0 – +10) – факторів, що чинять сприятливий вплив

(ринкові можливості). Комбінування оцінок різних факторів слід вести за відомими правилами [23], при цьому трансформували їх відповідно до змін оціночної шкали. Таким чином з уточненнями правила комбінування оцінок, що виражені коефіцієнтами упевненості, приймають наступний вигляд:

$$\begin{aligned}
 K_0 &= K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0; \\
 K_0 &= (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \\
 K_0 &= \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки}
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

Аналогічним чином пропонується проводити оцінку стратегічного потенціалу підприємства (внутрішнього середовища).

Основна проблема полягає у складнощах первинного вибору найбільш значущих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та їх адекватній оцінці.

У якості базових (вони підлягають корегуванню, для урахування специфіки конкретного аналізу) запропоновано приймати до уваги наступні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище:

- тенденції розвитку ринку (зростання, спад, стабільність тощо);
- обсяг ринку;
- рівень конкуренції;
- ринкові бар'єри (фінансові, правові, іміджеві, конкурентні, постачальницькі тощо);
- стадія життєвого циклу товару;
- стадія життєвого циклу ринку;
- можлива реакція економічних контрагентів (сумарно або окремо по видам контрагентів: постачальників, посередників, споживачів тощо);
- рівень прибутковості;

– доступність каналів збуту продукції.

Внутрішнє середовище (стратегічний потенціал підприємства):

- стан маркетингу;
- виробництво;
- кадри;
- фінанси;
- система управління;
- науково – дослідна діяльність;
- інноваційна діяльність;
- інформаційне забезпечення;
- захищеність технічних і технологічних рішень, торгівельної марки;
- можливість приведення у відповідність інтересів економічних контрагентів підприємства;
- виробничі потужності і виробничі площі (ступінь резервування, гнучкість тощо).

Звичайно запропонований перелік факторів, що підлягають урахуванню, може бути доповнений і скорегований відповідно до специфіки діяльності підприємства, особливостей конкретного ринку і тощо.

Значення коефіцієнтів упевненості, які характеризують ступінь упевненості у позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності у минулому чи методом експертних оцінок (при відсутності ретроспективного досвіду). При цьому до уваги приймають шкалу.

У якості оціночних критеріїв, за якими приймають рішення про раціональність (нераціональність) і, відповідно, доцільність (недоцільність) відбору конкретної стратегії автором запропоновані наступні:

- рівень платоспроможного попиту на товари (вироби чи послуги) підприємства (більше значення краще);
- рівень рентабельності діяльності (більше значення краще);
- рівень ризику (менше значення краще);

– зростання адаптаційних можливостей підприємства до змін ситуації на ринку (більше значення краще);

– рівень конкурентоспроможності (більше значення краще);

– рівень використання стратегічного потенціалу підприємства (більше значення краще).

У залежності від специфіки діяльності аналізованого підприємства і умов зовнішнього середовища, відповідно до гілок дерева рішень, щодо вибору раціональних стратегій диверсифікації, значимість критеріїв буде різною і тому пропонується визначати методом попарних порівнянь за шкалою, що подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Шкала парних порівнянь

Відносна важливість у балах	Оцінка за порядковою шкалою
1	Критерії рівнозначні
2	Один з критеріїв дещо важливіший за інший
3	Істотні переваги одного з критеріїв
4	Значні переваги одного з критеріїв
5	Абсолютна перевага одного критерію над іншим

Джерело [26]

Ця шкала далі використовується для попарних порівнянь виділених вище критеріїв на III рівні системи прийняття рішень відповідно до схеми на рис. 1.5.

На перетині стовпчиків з рядками матриці проставляють оцінки, що характеризують позиції одного критерія у порівнянні з іншим. Порівняння виконується по рядкам: критерій першого рядка порівнюють з критеріями у стовпчиках; потім другого і т.д. якщо при порівнянні, наприклад, другого критерія з третім експертна оцінка становить 3 (істотні переваги другого над третім), то при порівнянні третього з другим – оцінка становить $\frac{1}{3}$ [88].

Зарубіжними та вітчизняними дослідниками розроблено низку методичних підходів для оцінки наявного рівня диверсифікації діяльності підприємства. Поширеним показником для визначення рівня

диверсифікованості є індекс Херфіндаля-Хіршмана, який був запропонований Бері [27]:

$$IHX = 1 - \sum_{k=1}^n p_i^2, \quad (1.2)$$

де p_i^2 – частка i -ї галузі зведена до квадрату;

n – кількість галузей.

Якщо значення індексу дорівнює 0, то підприємство здійснює діяльність лише в одній галузі; якщо підприємство здійснює свою діяльність у багатьох галузях економіки, і частки виробництва різних галузей будуть близькими за значенням, то індекс буде наближеним до 1 [77].

Граничні межі для даного коефіцієнта встановлено таким чином [27]:

– $IHX < 0,4375$ характеризує низький рівень диверсифікації;

– $0,4375 < IHX < 0,7975$ характеризує середній рівень диверсифікації;

– $IHX > 0,7975$ характеризує високий рівень диверсифікації.

За В. Г. Андрійчуком та О. Ю. Нечипоруком [66], при ідентифікації диверсифікованості підприємства можна використовувати таку систему показників:

– абсолютний рівень диверсифікації, який враховує кількість технологічно не пов'язаних між собою галузей з кінцевим продуктом, який придатний до реалізації;

$$K_a = \sum N, \quad (1.3)$$

– інтегральний показник диверсифікації виробництва, який враховує не тільки кількість галузей, а й їхній вплив на величину отримуваних доходів.

Інший із пропонованих ними підходів передбачає визначення коефіцієнта зосередженості галузей [27]:

$$K = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i * (2 * N_i - 1)}, \quad (1.4)$$

де N_i – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом: галузь, яка займає найбільшу частку в структурі товарної продукції, має перший номер, а найменшу – останній, тоді як P_i – обсяг реалізації i -ої галузі.

Чим більше значення коефіцієнта, тим підприємство є більш диверсифікованим, і навпаки [36].

Крім того, до основних інструментів вимірювання рівня диверсифікації підприємств віднесено [41]:

– трансформований показник концентрації:

$$K_T = 1 - p_{MAX}, \quad (1.5)$$

де p_{MAX} – частка основного виду продукції у загальній виручці підприємства;

– індекс Аттона:

$$W = (2 * \sum_{i=1}^n (N_i * p_i)) - 1, \quad (1.6)$$

Наведені показники (1.2-1.6) можна використовувати для оцінки рівня диверсифікації діяльності підприємства не тільки шляхом урахування кількості галузей, а і кількості напрямків діяльності чи видів продукції [10].

Варто зазначити, що вищенаведені показники несуть різне змістовне навантаження і кожен з них має певні переваги та недоліки щодо застосування.

Так, зокрема, перевагою застосування абсолютного показника диверсифікації (1.3) є його простота розрахунку та трактування, а недоліком – неможливість урахування ступеня розподілу діяльності підприємства між різними галузевими напрямками [15].

Трансформований показник концентрації (1.5) також досить простий у розрахунку та трактуванні і потребує мінімальної інформації. Проте він не враховує частки інших видів діяльності та їх кількості, тобто він не відображає вагомість інших галузей [31].

Перевагою застосування індексу Херфіндаля-Хіршмана (1.2) є врахування усіх галузевих напрямів та частки продукції за кожним з них. Даний коефіцієнт є чутливим до однакової значущості напрямків, що призводить до зниження впливу галузей із незначною часткою продукції. Крім того, він не враховує ступеня спорідненості певних галузей [38].

Щодо коефіцієнта зосередженості (1.4), то перевагою його застосування є врахування ступеня розподілу діяльності підприємства між різними

галузевими напрямками, кількості галузей, частки продукції та рангу галузі. Проте оскільки профільній галузі присвоюються найбільший ранг, то даний коефіцієнт знижує вплив галузей із незначною часткою продукції.

Індекс Аттона (1.6), як і попередній показник, враховує ранг підприємства, проте є більш чутливим до розподілу діяльності підприємства між різними галузевими напрямками. Недоліком його застосування є завищення впливу галузей із незначною часткою продукції. Очевидним є те, що при здійсненні ідентифікації диверсифікації за трансформованим показником концентрації, Бері-індексом та спадним коефіцієнтом трансформації, диверсифікованість діяльності досягається при розширенні кількості галузей чи напрямків. Тобто чим більше галузей (напрямів, видів продукції), тим більш диверсифікованим є діяльність підприємства. Проте не завжди нарощування кількості галузей призводить до позитивних змін на підприємстві, оскільки втрачаються пере- ваги спеціалізованого виробництва. Це пов'язано із тим, що розвиток багатогалузевої діяльності шляхом доповнення наявного бізнесу новими напрямками призводить до розпорошення ресурсів та зростання витрат, а досягти їхньої раціональної структури дуже складно [27].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Диверсифікація і стратегія диференціації є конкурентними стратегіями, спрямованими на зменшення ризику інвестиційного портфеля та розширення асортименту товарів (послуг) для задоволення потреб різних груп покупців. Диференціація товару також включає створення нових товарів та формування нових потреб споживачів за допомогою маркетингових заходів, зокрема реклами.

У розділі описується важливість вибору ефективної стратегії розвитку для промислових підприємств, що працюють в нестабільних умовах

вітчизняної економіки. Однією з найбільш ефективних стратегій є диверсифікація, оскільки вона розширює адаптаційні можливості підприємств і дозволяє їм залишатися на ринку під час змін умов ведення бізнесу. Уточнено та систематизовано цілі та причини диверсифікації, яка розглядається як форма реалізації стратегічної альтернативи в організованій системі стратегій підприємства. У сучасній економічній парадигмі існують три основні види диверсифікації: вертикальна (концентрична), горизонтальна і конгломератна. Вертикальна диверсифікація включає розширення лінійки виробництва товарів, які технологічно та маркетингово пов'язані. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення діяльності компанії у схожій сфері. Конгломератна диверсифікація полягає в розширенні присутності компанії в інших формах діяльності, що може включати покупку або створення нового паралельного бізнесу. Дослідники розробили різні методичні підходи для оцінки рівня диверсифікації діяльності підприємства. Один з них – індекс Херфіндаля-Хіршмана, який визначається за допомогою показника, що варіюється від 0 до 1. Інший підхід – коефіцієнт зосередженості галузей, який вказує на рівень диверсифікації підприємства. До основних інструментів вимірювання рівня диверсифікації також відносять трансформований показник концентрації та індекс Аттона. Кожен з цих показників має свої переваги та недоліки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНOSTI ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

2.1. Огляд ринку сухих сніданків

Сніданок залишається основним приводом для вживання пластівців: 79% споживачів у всьому світі зазвичай споживають їх під час сніданку. Однак зростаюча популярність пластівців для перекусів створює можливості для виробників вдосконалити свої повідомлення, смаки і навіть упаковку, щоб краще орієнтуватися на цей випадок. Споживачі вживають пластівців як до ранкового (28%), денного (25%) та вечірнього (19%) перекусу, а також як до обіду та вечері [70].

У всьому світі 23% споживачів збільшили споживання сухих сніданків за останній рік, причому більше половини назвали причиною цього стан здоров'я. Серед країн з найбільшим зростанням споживання за останній час – В'єтнам (47%), Індія (39%), Саудівська Аравія (36%) і Таїланд (35%)⁴ – більшість знаходяться в Азії, що свідчить про нові можливості в цьому регіоні. Найчастіше споживачі їдять овес/вівсянку (44% принаймні двічі на тиждень), далі йдуть кукурудзяні пластівці та солодкі пластівці [70].

Світовий роздрібний ринок сухих сніданків обсягом \$30,1 млрд за останні п'ять років зростав на 2,1% в середньорічному обчисленні. Північна Америка та Західна Європа є найбільшими ринками (на них припадає близько 60% продажів), тоді як Азія є найбільш швидкозростаючим ринком з прогнозованим середньорічним темпом зростання 11% протягом 2021-2023 рр. [70].

Готові до вживання зернові сніданки – це продукти, які можуть задовольнити різноманітні потреби. Вони смачні та прості у приготуванні, відносно калорійні, містять значну кількість необхідних поживних речовин, таких як фосфор, магній, вітаміни А та Е, а також харчові волокна, корисні для

здоров'я, йдеться про вівсянку, пшеничні та кукурудзяні пластівці, гранолу та мюслі. [1].

Оскільки все більше людей обирають натуральний і здоровий спосіб розпочинати свій день, очікується, що тенденція до споживання сухих сніданків буде зростати.

Сухі сніданки популярні серед молоді, офісних працівників та студентів. Ці люди живуть у швидкому темпі і люблять проводити «смакові» експерименти, завжди в пошуках нових продуктів. Сухі сніданки також популярні серед людей з обмеженим бюджетом. Ці групи асоціюються з високим рівнем життя і мають достатній дохід, щоб дозволити собі такі продукти [1].

Ринок сухих сніданків є насиченим і пропонує широкий асортимент продукції, як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва. Варто зазначити, що вітчизняні виробники не можуть повністю задовольнити потреби споживачів через наявність на ринку численних іноземних альтернатив. Споживачі надають перевагу іноземним брендам через їхню репутацію та якість. Більшу частину ринку займають іноземні бренди, які виробляються в Україні. Як наслідок, частка вітчизняних виробників є відносно невеликою, а їхніх виробничих потужностей недостатньо для задоволення внутрішнього споживчого попиту [2].

Пандемія суттєво вплинула на діяльність більшості підприємств та споживачів. Вони були змушені скоротити відвідування фізичних магазинів і натомість замовляти все онлайн. Як наслідок, значно зросла активність онлайн-аудиторії, а також кількість пошукових запитів щодо продуктів харчування та популярних брендів.

Дві третини сухих сніданків на українському ринку - місцевого виробництва завдяки наявності локальних виробників з великими потужностями. У сегменті вівсяних пластівців понад 90% виробляється в Україні [2].

Наявність натуральних інгредієнтів стає все більш важливою у фаст-фуді. У Німеччині, наприклад, половина покупців сухих сніданків обирають пластівці з натуральних інгредієнтів. За останні п'ять років кількість таких продуктів без штучних добавок і консервантів зросла в Європі на 16%. Сухі сніданки з високим вмістом клітковини також стають все більш популярними. Цільнозернові пластівці були провідним трендом минулого року на світових ринках з 38% зростання, за ними слідували пластівці з високим вмістом клітковини з 30% зростанням. Хоча продукти з високим вмістом білка популярні в усьому світі, Азійсько-Тихоокеанський регіон лідирує з 11% зростанням попиту на крупи з високим вмістом білка [85].

Під час пандемії на перший план вийшли продукти, які покращують імунну систему. Близько 3% світових запусків нових зернових продуктів у період з 2016 по 2023 рік містили заяви про імунітет, що свідчить про невикористаний потенціал у цьому секторі [2].

За оцінками експертів компанії «Добродія Фудз», провідного українського виробника вівсяних пластівців та продуктів на основі зернових під брендами «Добродія», «San Granola», «WOWSYANKA» та «YUMMOJI», сучасне високопродуктивне обладнання дозволяє зберегти до 95% користі зерна та до 85% вітамінів, мінералів, мікро- та макроелементів у продукції. Тому виробники, особливо ті, хто може запропонувати споживачам нові здорові альтернативи без шкоди для смаку, виграють від цього зростаючого інтересу до готових до вживання сніданків [1].

Тож виробники, особливо ті, які можуть запропонувати споживачам нові здоровіші альтернативи без втрати смаку, виграють від цього зростанням інтересу до готових сніданків [1].

Моніторинг ринку сухих сніданків в Україні свідчить про те, що сфера бізнесу насичена продукцією як українського, так і іноземного виробництва. При цьому більшість товарів ринку сухих сніданків в Україні під закордонними брендами виробляється на території країни [1].

Основними операторами ринку сухих сніданків в Україні є «Сквирянка», «Добродія», «Lantmannen», «Терра», «Діамант», «Sunny Food», «Nestle», «Raisio», їх частка ринку продемонстрована графіком на рисунку 2.1.

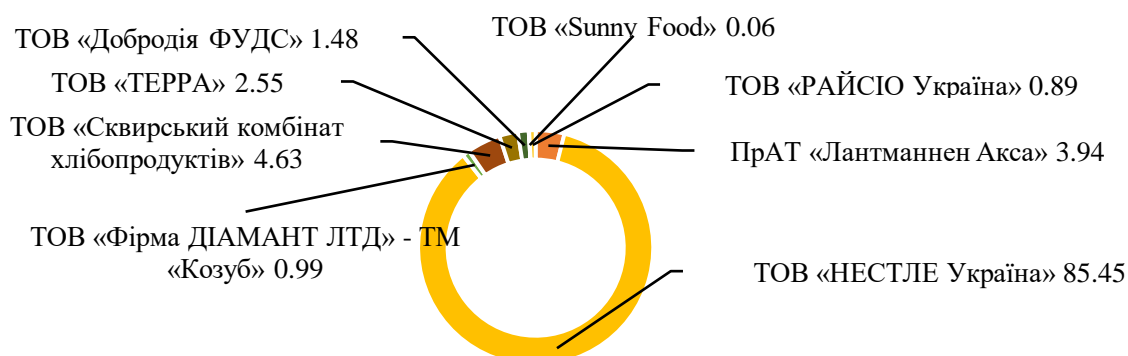


Рис. 2.1. Структура ринку сухих сніданків в Україні в 2022р., %

Розраховано автором на основі [36,52,53,54,55,56,57,58]

Із перелічених виробників найбільшу частку займає ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» із часткою ринку в 85,45%, виробником сухими готовими сніданків із великою кількістю торгових марок (Lion, Cini Minis, Fitness, Nesquik, Corn Flakes), окрім цього компанія має більш розвинену рекламну кампанію, тому і займає левову частку на ринку.

Далі серед виробників, що займає 4,63% на ринку йде ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», переважно виробник круп, каш та пластівців. Має більшу частку, аніж ПрАТ «Лантманнен Акса», оскільки у останнього є змога придбати каші швидкого приготування в упаковці, що розрахована на 1 порцію, а споживачам вигідніше, і у більшості випадків зручніше, купувати каші швидкого приготування на більшу кількість приготувань, тобто більшу упаковку. Плюс у ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» більша різноманітність каш швидкого приготування.

І вже третє місце займає ПрАТ «Лантманнен Акса» із часткою на ринку 3,94%, і те, що підприємство серед своїх конкурентів увійшло у топ-3 виробників, на думку автора, є прийнятним показником.

Даний ринок має багато гравців, за рахунок цього він не монополізований, хоч і ТОВ «НЕСТЛЄ Україна» займає найбільшу її частку.

Проте кожен з виробників має свої переваги, той ще ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» виграє за рахунок більшої популярності внаслідок добре проведеної рекламної компанії протягом великого часу. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» має великий асортимент круп, каш та пластівців різного виду та смаку. ПрАТ «Лантманнен Акса» має також має великий асортимент, проте менший у порівнянні із минулим гравцем та слабшу рекламну компанію. Перевагою є більших різновид вівсяних пластівців та кукурудзяних з різними добавками (фрукти, горіхи, шоколад і т.д.). ТОВ «Терра» має меншу частку, оскільки їх продукцію зустрінеш не в кожному магазині, на відмінну від попередніх гравців. ТОВ «Добродія Фудс» знаменита лише вівсяними пластівцями в упаковках не менше 400 г та порційними готовими кашами не більше 40 г. Ніяких пластівців кукурудзяних, мюслей, граноли чи батончиків, тому і менша частка на ринку. Останні фірми на українському ринку сухих сніданків зустрічаються рідше в магазинах, мають меншу рекламну компанію і більше витісняються іншими гравцями.

Серед представлених на ринку сухих сніданків в Україні торгових марок споживачі найбільше віддають перевагу брендам (рис. 2.2):

Nesquik, Lion, Nordic – у категорії «миттєві сніданки»;

Nordic, Козуб – у категорії «каші швидкого приготування».

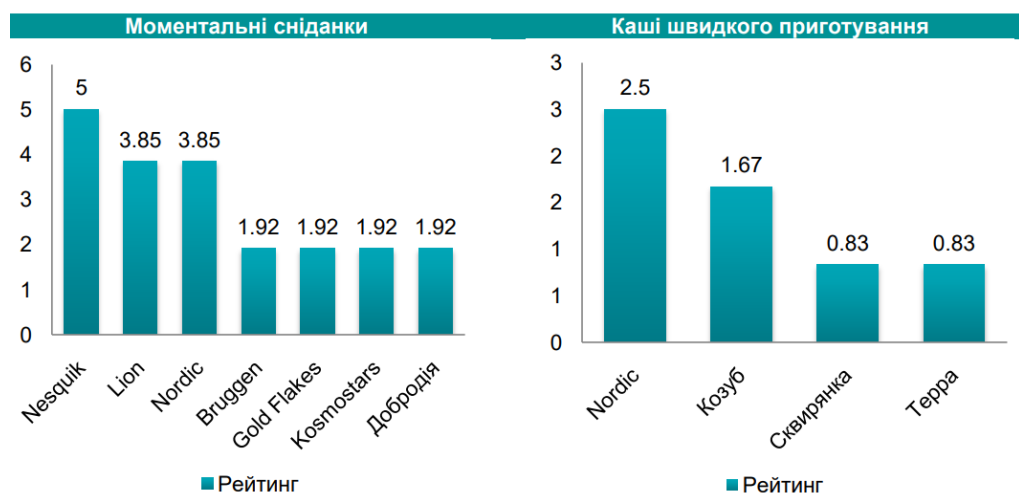


Рис. 2.2. Рейтинг споживчих переваг щодо брендів на ринку сухих сніданків за 2023 рік

Аналіз ринку сухих сніданків в Україні показав стійку тенденцію помірного зростання його обсягу, незважаючи на початок масштабної агресії росії. З початку 2021 року до кінця 1 кварталу 2023 року обсяг ринку сухих сніданків в Україні збільшився на 5%. Це свідчить про стійкий попит на ці продукти харчування та рішучість основних операторів продовжувати роботу в умовах війни.

Однак у 2022 році імпорт сухих сніданків в Україну суттєво скоротився, що створило можливості для виходу нових гравців у вільні сегменти. Прикладом такого сегменту є солодкі пластівці Nestlé, які можуть бути заміщені або за рахунок виробництва в Україні, або за рахунок імпорту з Польщі, Угорщини чи Молдови.

За результатами дослідження ринку було зроблено висновок про наявність як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на інвестиційну привабливість ринку:

- скорочення імпортних поставок створило можливості для розвитку вітчизняних виробників.

- попит на сублімовані продукти харчування зростає в умовах воєнного часу, оскільки вони можуть зберігатися тривалий час, легко транспортуються, швидко і просто готуються.

- сировинна база для виробництва сухих сніданків в Україні зменшилась через зниження валового збору зернових. Проте провідні виробники, такі як «Landmannen», запевняють, що мають значні накопичені запаси сировини та можливість імпортувати її з-за кордону.

У короткостроковій перспективі очікується, що ринок сухих сніданків в Україні продовжить зростати, насамперед завдяки збільшенню внутрішнього виробництва [44].

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

ПрАТ «Лантманнен Акса» – це беззаперечний лідер ринку в Україні у сегменті сухих сніданків [31]. Скандинавська харчова компанія з глибокими знаннями в області продуктів харчування з зерна та інноваційних продуктів.

Основний вид діяльності: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості.

Інші: 10.85 Виробництво готової їжі та страв.

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Підприємство входить до скандинавського харчового холдингу «Lantmännen». Продукція групи компанії продається у 45 країнах світу, тобто у кожній четверті країні світу. «Lantmännen» – це сільськогосподарський кооператив, який є лідером на ринку Північної Європи в таких галузях, як сільське господарство, машинобудування, біоенергетика і харчова промисловість.

У 1991 році на Бориспільському заводі продтоварів встановили обладнання для виробництва швидких сніданків від британської компанії APV-Baker. Виробничі лінії такого технологічного рівня були використані в Україні вперше. Розпочалося виробництво високоякісної продукції на основі

зернових у Борисполі. ПрАТ «Лантманнен Акса» розташоване за адресою: вул. Привокзальна, 3, м. Бориспіль, Київська область, 08300.

У 1996 році компанія була приватизована. У 1997 році була створена торгова марка «Start!», яка розширила асортимент продукції з двох до 35 найменувань.

Початок 2000 року був важливим етапом у розвитку Бориспільського заводу: він став одним із підприємств найбільшої шведської компанії «Cerealia Group» і згодом змінив назву на ВАТ «Сіріалія Україна». У 2004 році почалося виробництво мюслів та злакових сумішей під брендом «АХА».

12 квітня 2006 року рішенням загальних зборів акціонерів назва компанії ВАТ «Сіріалія Україна» була змінена на Відкрите акціонерне товариство «Лантманнен Акса». Підприємство увійшло до складу концерну Lantmannen.

З 19 квітня 2011 року Відкрите акціонерне товариство «Лантманнен Акса» перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Лантманнен Акса».

07 червня 2016 року компанія «Лантманнен Акса» змінила організаційно-правову форму з Публічного акціонерного товариства «Лантманнен Акса» на Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса».

Основною метою компанії є створення умов для успішного розвитку сільського господарства шляхом оптимального використання орних земель, зокрема для вирощування зернових культур. Основа компанії – це знання і цінності, що накопичені не одним поколінням фермерів.

Оскільки бізнес і наукові дослідження та розробки, що стоять за ними, охоплюють весь ланцюжок створення цінності, ПрАТ «Лантманнен Акса» несе відповідальність за продукцію на всіх етапах процесу – «від поля до столу».

У світі популярні продукти представлені такими брендами як «АХА», «START!», «Finn Crisp», «Bonjour», «Kungsornen», «GoGreen», «Gooh», «Schulstad», «Vaasan» та інші (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Бренди ПрАТ «Лантманнен Акса»

Джерело [76]

Проте слід зауважити, що всі бренди виробляються за кордоном, окрім брендів «АХА», «START!», «Finn Crisp», – вони виробляються лише в Україні та постачаються не тільки на її ринок, але і за кордон – Молдова, Грузія, Вірменія, Латвія, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан, Киргизстан, країнах Балтії та Данії, ОАЕ, Йорданії та Китай.

У підприємства є дві групи продукції: сухі сніданки та зернові батончики та снеки. Детальніше асортимент продукції можна побачити в таблиці 2.1. Компанія пропонує широкий вибір продуктів, щоб задовольнити різні потреби споживачів у сухих і готових до споживання сніданках. Різноманітність товарів стимулює продажі та задовольняє клієнтів.

Таблиця 2.1

Асортимент ПрАТ «Лантманнен Акса» станом на 2023 р.

Асортимент	Глибина асортименту
1	2
Гранола	Гранола з шоколадом та вишнею ТМ «АХА», 270 г; Гранола з курагою, родзинками та корицею медова ТМ «АХА», 375 г; Гранола медова з горіхами ТМ «АХА», 270 г Гранола з тропічними фруктами ТМ «АХА», 270 г; Гранола з фруктами і горіхами ТМ «АХА», 270 г; Гранола з шоколадом і бананом медова ТМ «АХА», 330 г; Гранола з шоколадом і горіхами ТМ «АХА», 270 г; Гранола з ягодами ТМ «АХА», 270 г; Гранола тропічна з медом ТМ «АХА», 375 г.
Пластівці	Пластівці збагачені мінералами ТМ «АХА», 500 г; Гречані пластівці ТМ «АХА», 500 г; Кукурудзяні пластівці медові ТМ «START!», 280 г та 700 г; Кукурудзяні пластівці глазуровані ТМ «START!», 700 г; Кукурудзяні пластівці натуральні ТМ «START!», 270 г та 700 г; Кукурудзяні пластівці медові ТМ «START!», 280 г.

Асортимент	Глибина асортименту
1	2
Пластівці фігурні	Зірочки зернові ТМ «START!», 75 г, 250 г та 500 г; Кільця 4-х видів зернових глазуровані ТМ «START!», 75 г та 500 г; Подушечки з молочною начинкою ТМ «START!», 250 г та 500 г; Кільця зі смаком полуниці та банану ТМ «START!», 250 г та 500 г; Подушечки з какао начинкою ТМ «START!», 250 г та 500 г; Подушечки з начинкою з ароматом карамелі ТМ «START!», 500 г; Фігурки «Веселий Роджер» ТМ «START!», 250 г та 500 г; Кульки DUO ТМ «START!», 250 г та 500 г; Кульки з какао, 250 г та 500 г.
Каші ТМ «АХА»	Каша вівсяна миттєвого приготування з чорносливом, 40 г; Каша вівсяна з чорницею, 40 г; Каша вівсяна, 40 г; Каша вівсяна з яблуком і корицею, 40 г; Каша вівсяна з курагою, 40 г Каша вівсяна з вершками та лохиною, 40 г; Каша вівсяна з полуницею, 40 г; Каша вівсяна з тропічними фруктами, 40 г; Каша вівсяна з вершками та брусницею, 40 г; Каша вівсяна з вершками та горіхами в карамелі, 40 г ; Каша вівсяна з вершками та полуницею, 40 г; Каша вівсяна з вершками та лісовими ягодами, 40 г; Каша вівсяна миттєвого приготування з журавлиною, 40 г; Каша з вершками, малиною та ожиною, 40 г.
Солоні каші та пюре ТМ «АХА»	Каша вівсяна зі смаком сиру, 40 г; Каша гречана зі смаком яловичини, 40 г; Каша пшенична зі смаком курки, 40 г; Пюре горохове зі смаком курки, 30 г; Пюре картопляне з вершками, 35 г; Пюре картопляне зі смаком курки, 35 г; Пюре картопляне зі смаком сиру, 35 г; Пюре картопляне зі смаком яловичини, 35 г.
Хлібці ТМ «FINN CRISP»	Снек із цільнозернового борошна зі смаком копченого перцю та паприкою, 150 г; Снек із цільнозернового борошна зі смаком сиру, цибулі, перцю та помідорів, 150 г; Снек із цільнозернового борошна зі смаком цибулі та сметани, 150 г; Сухарики житні, 300 г; Сухарики житні Caraway з кмином; Сухарики житні Original taste; Сухарики Multigrain з декількох видів зерна; Хлібці житні Hi-Fibre з висівками; Хлібці житні Traditional традиційні.
Батончики ТМ «АХА»	Батончик з молочним шоколадом і горіхами, 25 г; Батончик з молочним шоколадом та кокосом, 25 г; Шоколадний батончик з фруктами та горіхами, 23 г; Зерновий батончик з наповнювачем «Лісові ягоди», 23 г; Зерновий батончик з фруктами та горіхами, 23 г; Зерновий батончик зі смаком йогурту та з полуницею, 23 г; Зерновий батончик зі смаком йогурту та тропічними фруктами, 25 г; Зерновий батончик зі смаком йогурту та лісовими ягодами, 25 г; Зерновий батончик з шоколадом, фруктами та горіхами ТМ «START!», 23 г.

Джерело: розроблено автором

Товарна номенклатура досить розгалужена: гранола – 9 позицій, пластівці – 6 позицій, фігурні пластівці – 9 позицій, каші ТМ «АХА» – 14 найменувань, солоні каші та пюре – 8 позицій, Хлібці ТМ «FINN CRISP» – 9 найменувань, батончики – 9 позицій.

ТМ «АХА» – це міжнародний бренд, який розпочав свою історію у 1890 році у Швеції і наразі є частиною відомого скандинавського холдингу «Lantmännen». У виробництві продуктів харчування «Lantmännen» надає перевагу високій якості та використанню натуральної сировини, забезпечуючи виробництво без штучних добавок та консервантів.

Символ «Lantmännen» є паросток – символ життя. Адже компанія бере найкорисніше від землі та створюємо умови для повноцінного життя, виготовляючи безпечні та високоякісні продукти харчування.

Українська компанія ПрАТ «Лантманнен Акса» виробляє продукцію ТМ «START!», яка є лінійкою сухих сніданків для дітей. Ці продукти є корисними сніданками або перекусами для дітей та їх батьків. Сухі сніданки ТМ «START!» забезпечують дітей енергією на весь день. У продуктах ТМ «START!» є різноманітність, що дозволяє батькам легко знайти те, що подобається їх дітям.

Продукція «Start!» виготовляється з цільного зерна, які обробляються методом екструзії, що дозволяє зберегти всі поживні речовини. Термічна обробка здійснюється настільки швидко, що всі вітаміни та інші поживні речовини повністю зберігаються в кінцевому продукті. Такий спосіб виробництва дозволяє отримати високоякісний натуральний продукт, який не містить холестерину та має ідеальний баланс поживних речовин і клітковини. Компанія дотримується принципів використання якісної та натуральної сировини, а також виробництва без штучних добавок та консервантів.

Бренд «FINN CRISP» був заснований у 1952 році, коли тонкі чіпси були представлені на літніх Олімпійських іграх у Гельсінкі. Простий, чистий і потужний відображає суть Фінляндії для мільйонів людей у всьому світі, які

підключаються про здорове харчування. ТМ «FINN CRISP» пропонує ароматні житні хлібці, які підходять для найрізноманітніших випадків.

Компанія не проводить дослідження ринку з метою вивчення переваг своїх цільових споживачів з метою розширення асортименту продукції та аналізу конкурентного середовища на ринках, на яких вона працює або планує вийти. Проте припускається, що цільовими споживачами є діти та підлітки, люди, що ведуть здоровий спосіб життя, працююча молодь та студенти (метою якої є швидко на відносно дешево перекусити).

Основні конкуренти підприємства є фірма «Nestle» Швейцарія (пластівці, подушечки, фігурні вироби), «Bruggen» Німеччина (мюслі), Дніпропетровський комбінат харчових концентратів (пластівці, подушечки, фігурні вироби), ТОВ «Санні Фуд» (фігурні вироби), ТОВ «Компанія «Рідна їжа» (каші), ТОВ «Терра» Україна (гранола, пластівці, каші) [63].

Поставка експортної продукції здійснюється в наступні країни: Данія, Естонія, Латвія, Узбекистан, Киргизстан, Грузія, Азербайджан, Вірменія, Туреччина, Китай, Гамбія, Тайвань (Гонконг), Японія, Марокко, Норвегія, Швеція, Сьєрра-Леон, США, Ліван, Ізраїль, Ірак, Гвінея, Румунія, Кувейт, Бахрейн, Суринам, Маврикія, Саудівська Аравія, Оман, Домініканська Республіка, Мальта, Лівія, Гани, Кіпр, Йорданія, Палестина, ОАЕ, Республіка Таджикистан, Багамські острови. КОТ-Д'ІВУАР.

Частка експорту в структурі реалізації у 2022 році, як і в 2021 р. склала майже 40% у вазі. Лідерами експортних продажів були Молдова (455 т у 2022 р. в порівнянні з 419 т за 2021 р.), Грузія (437 т за 2022 р. у порівнянні з 316 т за 2021 р.) та Китай, незважаючи на скорочення обсягів реалізації на 54 % (243 т за 2022 р. у порівнянні з 529 т у 2021 р.) [63].

Стратегії ціноутворення в основному залежать від ринкових умов, таких як конкуренція, постачальники та переваги споживачів. Компанія повинна встановлювати ціни, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Ціна продукту залежить від його складності або інгредієнтів сніданку (чим дорожча або складніша начинка, тим дорожчий продукт).

Компанія використовує підхід до ціноутворення, заснований на поточному рівні цін, тобто компанія звертає увагу на кон'юнктуру ринку та цінову політику конкурентів. У таблицях 2.2-2.3 представлена інформація про зміни структури асортименту продукції за асортиментними групами в вартісному виразі.

Таблиця 2.2

Динаміка структури виробленої продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортименту	Вироблено продукцію у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
Гранола	61324	72314	14,72	15,03	0,31
Пластівці звичайні	91332	98646	21,92	20,50	-1,42
Пластівці фігурні	102554	119431	24,61	24,82	0,20
Каші солодкі	75083	92440	18,02	19,21	1,19
Солоні каші та пюре	82918	88462	19,90	18,38	-1,52
Хлібці	1676	5778	0,40	1,20	0,80
Батончики	1795	4207	0,43	0,87	0,44
Разом	416682	481278	100	100	-

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Згідно таблиці 2.2, протягом 2021-2022 рр. частка сухих сніданків (до них входить гранола (+0,31%), пластівці звичайні та фігурні, каші солодкі (+1,19%) та солоні, і пюре) в загальному знизилась на 1,24%. Але якщо розглядати найменування окремо, то саме звичайні пластівці (-1,42%) та солоні каші і пюре (-1,52%) мають зниження у виробництві, це може пов'язуватись із поганими врожайми та розподіленню сировини на більш нові товари – хлібці (0,80%) та батончики (0,44%). Оскільки вони в загальному мають збільшення у 2,07%, у порівнянні результатів можна побачити, що підприємство виділо сировину більше на хлібці.

Із таблиці 2.3 видно, що сухі сніданки (гранола (+2,40%), пластівці звичайні та фігурні, каші солодкі (+0,29) та солоні, і пюре) в загальному обсязі реалізації мають зниження на 0,17%, що можна побачити з таблиці 2.3, де зниження у реалізації мають конкретно пластівці звичайні (-1,19%) та фігурні (1,96%), проте іншу ситуацію має товар гранола, яка отримала збільшення реалізації на 2,40%.

Динаміка структури реалізованої продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування асортименту	Реалізовано продукцію у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
Гранола	101331	111117	17,40	19,80	2,40
Пластівці звичайні	157820	145423	27,10	25,91	-1,19
Пластівці фігурні	153627	138593	26,38	24,69	-1,69
Каші солодкі	94925	93119	16,30	16,59	0,29
Солоні каші та пюре	15258	14875	2,62	2,65	0,03
Хлібці	33439	44406	5,74	7,91	2,17
Батончики	25960	13798	4,46	2,46	-2,00
Разом	582360	561331	100,00	100,00	-

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Непогані показники реалізації мають солоні каші і пюре(+0,03%), не дивлячись на те, що вироблено їх було менше. Проте солодкі каші, які мають збільшення виробництва на 1,19%, реалізувались всього лише на 0,29% більше, хоч показник і плюсовий, проте результат малий. Дефіцит на товар збільшив його вартість, за рахунок чого і було реалізовано більше, додатково можна вважати, що у компанії залишались запаси із минулих років, які по терміну придатності ще можна було продавати.

Тим часом реалізація батончиків (-2%) та хлібців (+2,17) зросла в загальному обсязі на 0,17%.

ПрАТ «Лантманнен Акса» здається, зіткнулася з проблемами в сфері продажу сухих сніданків, що призвело до загального зниження продажів у цьому сегменті. Однак успішний вихід на ринок нової продукції ТМ «Finn Grsp», свідчить про певний успіх на ринку. Можливо, завдяки цій інновації та популярності нового продукту, виробництво та продажі хлібців отримали позитивний поштовх.

Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, а експорт – додатковим. Основними покупцями продукції в Україні є ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «АЛМІ-ТРЕЙД», ПП «Аванта Трейд», ТОВ «АЛМІ-ФУДЗ», ТОВ «Альянс Маркет», ТОВ «АФІНА ГРУП», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ПП «Болеро-Сервіс», ТОВ «ДІВІЯ ТРЕЙД», ТОВ «ДЖАМП», ТОВ «ЕКО», ТОВ «Експансія», ТОВ «ІРБІС КОМПАНІ», ТОВ

«Клас І К», ТЗОВ « Львівхолод ТВК», ТОВ «Метро кеш енд кері Україна», ТОВ «МІЖРЕГІОНАЛЬНІ РЕСУРСИ ТД», ТОВ «Нова Справа» (Ужгород), ТОВ «НОВУС Україна», ТОВ «ПІЛОТ ДЛК», ТОВ «Поляна Торговий Дім», ПП «САФЛОРА», ТОВ «ПФ Виола+», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «СТС ГРУПП», ТОВ «Т.Д.К», ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «УКР-ТРЕЙД», ТОВ «ФОРА», ТОВ «Фудком», інші.

Для аналізу діяльності досліджуваного підприємства було використано фінансову звітність за 2021-2022 рр., результати якого представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2021-2022 рр.

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	582360	561331	-21029	-3,61
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	420241	410911	-9330	-2,22
Адміністративні витрати, тис. грн.	36700	26426	-10274	-27,99
Витрати на збут, тис. грн.	94030	97662	3632	3,86
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	550971	534999	-15972	-2,90
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	31389	26332	-5057	-16,11
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	14234	3078	-11156	-78,38
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	94,61	95,31	0,70	0,74
Рентабельність діяльності (продаж), %	2,44	0,55	-1,90	-
Рентабельність продукції, %	5,70	4,92	-0,78	-

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Компанія зазнала зниження техніко-економічних показників у порівнянні з попереднім роком. Прибуток від реалізації продукції скоротився на 16,11%, що становить на 5057 тис. грн менше. Це сталося через спад продажу на внутрішньому ринку та зростання цін на сировину, матеріали для упаковки, енергію та транспортування. Компанія не змогла досягти запланованого операційного прибутку у розмірі 77 тис. грн.

Загальна вартість виробництва зменшилась на 2,90%, витрати, пов'язані зі зміною упаковки, знизилась до 11,7 грн за кожен кілограм випущеної продукції, що може бути спричинено зменшенням витрата на упаковку,

технологічними змінами або іншими факторами, які впливають на загальні операційні витрати.

Зменшення чистого прибутку на 78,38% може бути результатом зростання операційних витрат та інших факторів, що впливають на прибутковість.

Хоча за розрахунками чистий дохід має зменшення лише на 3,61%, а показник витрат не значно збільшився на 2,90%, у результаті все одно компанія має зменшення прибутку від реалізації продукції на 16,11%, навіть при тому, що чистий дохід більший за витрати. Такі зменшення у показниках діяльності підприємства можуть бути спричинені через той стан, у якому зараз знаходиться Україна. Багато факторів нині впливає на бізнес через воєнні дії на території країни: зменшення населення (за кордоном, загинуло, знаходяться на фронті), втрата платоспроможності населення (ціни підвищуються, заробітна плата лишається майже не змінною), через що населення намагається за можливості економити і нічого зайвого не купляти. Для такого населення продукція ПрАТ «Лантманнен Акса» не буде в пріоритеті, оскільки їм важливіше придбати хліб, крупи більшим об'ємом, молочку і таке інше, їх не цікавлять пластівці, сухі сніданки, де лише 1 порція в упаковці.

ПрАТ «Лантманнен Акса» є компанією, яка прагне внести позитивні зміни в харчову промисловість. Вони прагнуть забезпечити стійку цінність по всьому ланцюгу, починаючи від насіння і закінчуючи столом. Основні цілі компанії включають підтримку сільського господарства, створення значних цінностей для власників, побудову ефективних партнерських відносин з клієнтами, успішні бренди та ідеї, а також співпрацю з натхненними людьми, які допомагають їм робити світ кращим. Компанія відстоює свої цінності, зосереджуючись на тому, що справді має значення, і постійно покращується.

2.3. Дослідження рівня диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Задля проведення подальшого дослідження рівня диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» будуть використовуються дані згідно із звітності підприємства [36], на якому, за думкою автора, є три галузі виробництва:

1. Сухі сніданки (до них входять: гранола, каші солодкі та солоні, пюре, пластівці звичайні та фігурні);

2. Хлібці;

3. Батончики.

Розрахунки відбуватимуться згідно формул, згаданих у п.п. 1.3 (ф.1.2-1.6), вхідними даними буде інформація з таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вхідні дані для дослідження рівня диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Галузь виробництва	Ранг галузі, N_i	Обсяг реалізації за 2022 р., тис. грн., P_i	Частка асортиментної групи, p_i %
Сухі сніданки	1	503127	0,90
Хлібці	2	44406	0,08
Батончики	3	13798	0,02
Разом	-	561331	1,00

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Частка асортиментної групи вираховано діленням обсягу реалізації одної галузі на загальне значення і для подальших розрахунків число має бути не цілим, оскільки тоді результати не будуть відповідними для висновків.

За формулою 1.2 частку асортиментної групи кожної галузі необхідно підвести до квадрату, після чого сумувати дані та відняти від них 1 (табл. 2.6)

**Розрахунок рівня диверсифікованості за Беррі-індексом/індексом
Херфіндаля-Хіршмана**

Галузь виробництва	Обсяг реалізації за 2022р., тис. грн., p_i	Частка асортиментної групи, %	Квадрат асортиментної групи, p_i^2 , %
Сухі сніданки	503127	0,90	0,8034
Хлібці	44406	0,08	0,0063
Батончики	13798	0,02	0,0006
Разом	561331	1,00	0,8102
$I_{XX} = 1 - \sum_{k=1}^n p_k^2$	1-0,8102 = 0,1898		

Джерело: розраховано автором на основі [37]

Отже, за Беррі-індекс/індексом Херфіндаля-Хіршмана [47], рівень диверсифікації ПрАТ «Лантманнен Акса» складає індекс 0,1898.

У наступному розрахунку скористаємось формулою 1.3, а саме абсолютним рівнем диверсифікації, який враховує кількість технологічно не пов'язаних між собою галузей з кінцевим продуктом, який придатний до реалізації. Тобто $K_a=N$, у даному випадку n дорівнює 3.

Наступним для аналізу використовуватиметься визначення коефіцієнта зосередженості галузей (ф. 1.4). Дані для розрахунку представлені у табл. 2.5, будуть використовуватись ранг галузі (N_i) та обсяг реалізації за 2022р., тис. грн., (P_i), тоді як розрахунок продемонстровано в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

**Розрахунок коефіцієнта зосередженості галузей ПрАТ «Лантманнен
Акса»**

Галузь виробництва	$(2 * N_i - 1)$	$P_i * (2 * N_i - 1)$
Сухі сніданки	$2 * 1 = 2 - 1 = 1$	$503127 * 1 = 503127$
Хлібці	$2 * 2 = 4 - 1 = 3$	$44406 * 3 = 133218$
Батончики	$2 * 3 = 6 - 1 = 5$	$13798 * 5 = 68990$
$\sum_{i=1}^n P_i * (2 * N_i - 1)$	-	705335
$K = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i * (2 * N_i - 1)}$	$K = 1 - \frac{100}{705335} = 1 - 0,000141777 = 1$	

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Отже, коефіцієнт зосередженості галузей (K) ПрАТ «Лантманнен Акса» дорівнює 1.

Далі за п.п. 1.3 формулою (1.5) – трансформований показник концентрації, де 1 віднімається від частки основного виду продукції у загальній виручці підприємства (у даному випадку це значення дорівнює 0,90% і належить сухим сніданкам): $1 - 0,90 = 0,10$.

Останньою методикою у дослідженні рівня диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» стане індекс Аттона (ф. 1.6). Для його розрахунку необхідні такі дані з табл. 2.5: ранг галузі, (N_i) та частка i -ї галузі (p_i). Розрахунки проведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок індексу Аттона для ПрАТ «Лантманнен Акса»

Галузь виробництва	$(N_i * p_i)$
Сухі сніданки	$1 * 0,90 = 0,90$
Хлібці	$2 * 0,08 = 0,16$
Батончики	$3 * 0,02 = 0,07$
$2 * \sum_{i=1}^n (N_i * p_i)$	$2 * 1,13 = 2,26$
$W = (2 * \sum_{i=1}^n (N_i * p_i)) - 1$	$2,26 - 1 = 1,26$

Джерело: розраховано автором на основі [39]

За результатами таблиці 2.9, де зведені отримані дані із проведених досліджень та зроблені відповідні висновки: якщо значення індексу Беррі/Херфіндаля-Хіршмана дорівнює 0, то підприємство працює лише в одній галузі. Якщо підприємство працює в багатьох галузях економіки і частки виробництва в різних галузях близькі, то індекс буде близьким до 1.

А граничні межі для даного коефіцієнта встановлено таким чином [27]:

- $I_{XX} < 0,4375$ характеризує низький рівень диверсифікації;
- $0,4375 < I_{XX} < 0,7975$ характеризує середній рівень диверсифікації;
- $I_{XX} > 0,7975$ характеризує високий рівень диверсифікації.

Тобто, отримане значення наближене до 0, і навіть якщо заокруглити даний результат дорівнюватиме нулю, та за граничними межами значення

менше $IXX = 0,190 < 0,4375$. Це означає, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має низько розвинений рівень диверсифікації.

Таблиця 2.9

Результати проведених досліджень про рівень диверсифікованості діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Методичний підхід	Показники рівня диверсифікації	Значення
Беррі-індекс/Індекс Херфіндаля-Хіршмана, IXX	0,1898	$0 \leq IXX < 1$ – збільшення при зростанні диверсифікованості $IXX < 0,4375$ – низький рівень диверсифікації $0,4375 < IXX < 0,7975$ – середній рівень диверсифікації $IXX > 0,7975$ – високий рівень диверсифікації
Абсолютний рівень диверсифікації, K_a	3	$1 < K_a < \infty$, ціле число
Коефіцієнт зосередженості галузей, K	1	$0 \leq K < 1$, збільшення при зростанні диверсифікованості
Трансформований показник концентрації, K_T	0,10	$0 \leq K_T < 1$, збільшення при зростанні диверсифікованості
Індекс Аттона, W	1,26	$1 \leq W \leq n$, збільшення при зростанні диверсифікованості

Абсолютним рівнем диверсифікації, який враховує кількість технологічно не пов'язаних між собою галузей з кінцевим продуктом, який придатний до реалізації, дорівнює 3. Але слід зазначити, що кількість видів діяльності не описує повною мірою рівень диверсифікації і не враховує значення вагомості продукції певної галузі для діяльності підприємства, тому є найменш точним [23].

Коефіцієнт зосередженості галузей (K) ПрАТ «Лантманнен Акса» дорівнює 1, і чим більше число, тим більша диверсифікованість, проте у даному випадку це означає абсолютну концентрацію обсягу продажів в своїй галузі. Проте, ця методика знаходження знаменника даного показника не є досконалою, оскільки надається вища вагомість галузі, якій присвоєно більшу цифру рангу. Крім того на значення показника більше впливає кількість галузей, ніж розподіл часток між ними [22].

Значення трансформованого показника концентрації менше за 1, що дає зрозуміти, що за даною методикою рівень диверсифікованості ПрАТ «Лантманнен Акса» має малу концентрацію. Але дана методика не враховує частки продукції інших галузей, крім основної, не чутливий до їх кількості. Показує лише кількісний бік диверсифікованості, не відображає внесок кожної галузі у виручку від реалізації [24].

За індексом Аттона отримане значення дорівнює 1,26. Яке більше за 1, а згідно із формулюванням методу таке значення має малу концентрацію диверсифікованості.

Як висновок даного пункту, за 5-ма методами результат показує слабо розвинений рівень диверсифікованості підприємства, хоч і не всі методи чітко відображають ступінь зростання рівня диверсифікації. Згідно статті [29] найбільш прийнятним результатом слід вважати Беррі-індекс/індекс Херфіндаля-Хіршмана. Але й за даним індексом висновок такий же – слабкий рівень диверсифікованості ПрАТ «Лантаманнен Акса».

Аналіз показав, що компанія має недостатньо різноманітні напрямки діяльності, тому варто розглянути можливість розширення або запровадження нових галузей для її користі, наприклад виробництво та реалізацію макаронних виробів. Цього можна досягти шляхом запозичення технологій виробництва таких продуктів та закупка необхідного обладнання з-за кордону від кооперативу «Lantmännen», до складу якого входить підприємство. Так в складі даного кооперативу є торгові марки, що виробляють макаронні вироби.

2.4. Аналіз можливих стратегій диверсифікації ПрАТ «Лантманнен Акса»

Стратегії щодо розвитку торгівлі досліджуваного підприємства наведено на рисунку 2.4.

Стратегії не лише спрямовані на збільшення продажів, але й мають на меті створити стабільну основу для розвитку і підсилення позицій ПрАТ «Лантманнен Акса» в сегменті сухих сніданків, зернових батончиків та хлібців.

	Існуючі сегменти покупців	Нові сегменти покупців
Існуючі форми торгівлі	<p>Розробка активної маркетингової кампанії, включаючи рекламу в Інтернеті, телебаченні та соціальних мережах та роздрібних точках. Використання привабливих пропозицій для споживачів, таких як першокласні знижки або безкоштовне отримання зразків продукції.</p> <p>Установлення стратегічного партнерства з великими роздрібними мережами для широкого охоплення і доступу до цільової аудиторії.</p> <p>Забезпечення особливих умов для продажу в роздрібних точках з метою стимулювання продажу, таких як додаткові знижки, рекламний матеріал та обладнання для виставок.</p>	<p>Виконання детального дослідження для виявлення нових сфер ринку та потреб нових груп споживачів.</p> <p>Створення нових товарів або адаптація існуючих для задоволення потреб нових цільових аудиторій, таких як діти, спортсмени або люди з певними дієтичними обмеженнями.</p> <p>Впровадження маркетингових стратегій для кожної нової сфери, використовуючи підходи, що враховують їхні потреби та цінності.</p>
Нові форми торгівлі	<p>Впровадження програми лояльності та спеціальних пропозицій для клієнтів через Інтернет.</p> <p>Розвиток партнерства з закладами громадського харчування, кафе та ресторанами для включення нашої продукції до їхнього меню.</p>	<p>Дослідження та розробка нових продуктів або розширення наявних ліній для різних категорій, таких як функціональні товари, органічні продукти або нові смакові варіації, є одним із основних напрямків діяльності компанії. Крім того, розглянути можливе глобальне розширення, зокрема, враховуючи попит продукції за межами країни.</p> <p>Відкриття фірмового кафе.</p>

Рис. 2.4. Стратегії розвитку торгівлі для ПрАТ «Лантманнен Акса»

Джерело: розроблено автором

Покращення стратегії фокусування на соціальних аспектах та цілях підприємницької діяльності полягає у зміцненні комунікаційної кампанії, яка висвітлює соціальну важливість підприємства та привертанню уваги

споживачів до позитивного впливу на спільноту й навколишнє середовище; наголошенні на природньому походженні продукції; розширенні рекламних заходів, що акцентують використання натуральних складових вівсяної каші; забезпечення видимості сертифікації логотипу на упаковці продукту; покращенні позиціонування на ринку.

Також варто здійснити аналіз цільової аудиторії та розробити стратегію позиціонування, щоб краще зрозуміти своїх цільових покупців. Переглянути та вдосконалити ефективність комунікації через соціальні мережі, рекламу та співпрацю з впливовими особистостями.

Для своєчасного реагування на можливі зміни, необхідно регулярно спостерігати за динамікою цін та доступністю сировини на ринку. А для зменшення впливу погодних умов та підвищення закупівельних цін, можна розглядати можливості розподілу джерел зернової сировини.

Загальна мета цих рекомендацій – покращити конкурентоспроможність ПрАТ «Лантманнен Акса» та виявити нові перспективи.

Розробка стратегії управління каналами збуту вимагає аналізу матриці потенціалу зростання каналу/частки пропозиції. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови матриці «Потенціал зростання/ частка поставок каналу розподілу»

Канали розподілу	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн		Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	Приріст обсягу реалізації, тис. грн.	Потенціал зростання каналу розподілу, %
	2021 р.	2022 р.			
Пластівці, каші, пюре по Україні	320469	302114	53,82	-18355	-5,73
Зернові батончики, сухарики та хлібці по Україні	59709	61306	10,92	1597	2,67
Пластівці, каші, пюре на експорт	201514	197329	35,15	-4185	-2,08
Зернові батончики, сухарики та хлібці на експорт	668	582	0,10	-86	-12,87
Разом	582360	561331	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Посилення співпраці з каналами збуту допоможе досягти сталого розвитку, оскільки метою є вдосконалення сільського господарства, створення більшої цінності для власників, побудова ефективних партнерських відносин з клієнтами, розвиток успішних брендів та ідей, а також спілкування з натхненними людьми, щоб зробити світ кращим, що означає забезпечення сталого розвитку.

Далі побудовано матрицю «Потенціал зростання/частка каналу розподілу» згідно з отриманих результатів (рис. 2.5). Середніми лініями для матриці стануть наступні значення: зростання розподілу: $(-5,10+(-12,87))/2 = -5,10\%$. Частка поставок каналу: $(55,82+0,10)/2=27\%$.

Частка поставок каналу розподілу в обороті компанії, %	27	Велика	Дійна корова	Зірка
			Пластівці, каші, пюре по Україні	–
	Незначна		Собака	Важкі діти
			Зернові батончики, сухарики та хлібці на експорт	Пластівці, каші, пюре на експорт Зернові батончики, сухарики та хлібці по Україні
		Низька		Висока
	-5,10			
Потенціал зростання каналу розподілу, %				

Рис. 2.5. Матриця «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок»

Джерело: розраховано автором

1. Квадрант «Собака» має обмежену важливість та потенціал для зростання. Рекомендовано переглянути можливості оптимізації або заміни зернових батончиків, сухариків та хлібців на експорт, яка приносить низькі прибутки. Розглянути розширення нових ліній продукції або додаткових смаків, які можуть приносити більший дохід.

2. У квадранті «Дійна корова» канал розподілу приносить ПрАТ «Лантманнен Акса» основний прибуток при мінімальному вкладі коштів. Все що необхідно робити підприємству, це тримати той же план постачання товарів, що потрапили до даного квадранту, і приділити більшу увагу іншим каналам розподілу.

3. Квадрант «Важкі діти» характеризується невисокою стабільністю, але має великий потенціал для зростання. Рекомендується приділити значну увагу дослідженням і удосконаленню процесів у цьому сегменті. Для повертання нових клієнтів розширити асортимент та впровадити інноваційні розробки в продукцію. Також рекомендовано запровадити програми підтримки й розвитку цього сегменту.

Загалом, слід постійно слідувати за тенденціями на ринку та конкурентним середовищем. Бути готовим до швидкого адаптування стратегій залежно від зміни оточуючого середовища. Інвестувати в дослідження й розробку нових продуктів та технологій. Дані рекомендації можуть стати основою для подальшого стратегічного розвитку ПрАТ «Лантманнен Акса» й максимізації її потенціалу на ринку.

Задля того, щоб популяція продукції зростала, рекомендується підприємству запровадити відкриття власного кафе, де реалізовуватиметься товар компанії, за рахунок продажу супутніх товарів або страв є можливість збільшити виручку компанії та підвищити імідж компанії.

Наступним аналізом буде БКГ – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу [62]. Для цього взято дані ширини асортименту компанії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вхідні дані для побудови матриці БКГ

Найменування товарних груп	Обсяг реалізації, тис грн.		Питома вага, %		Темп зміни, %
	Базисний рік 2021	Звітний рік 2022	Базисний рік	Звітний рік	
Гранола	101331	111117	17,40	19,80	109,66
Пластівці звичайні	157820	145423	27,10	25,91	92,14
Пластівці фігурні	153627	138593	26,38	24,69	90,21
Каші солодкі	94925	93119	16,30	16,59	98,10
Солоні каші та пюре	15258	14875	2,62	2,65	97,49
Хлібці	33439	44406	5,74	7,91	132,80
Батончики	25960	13798	4,46	2,46	53,15
Разом	582360	561331	100,00	100,00	–

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Для наступного визначення позицій товару необхідно розрахувати критерії оцінки за часткою ринку. Для цього знаходимо максимальне та мінімальне значення питомої ваги звітного року, сумуємо їх та ділимо на 2.

$$K = \frac{25,91 + 2,46}{2} = 14,18$$

Таким чином, отримали значення 14,18, далі для розподілу товару по позиціям використовуються наступні змінні, це відносна частка товару та темп зростання збуту. Складається матриці, де вже буде розподілений товарі групи по своїм позиціям (рис. 2.6).

	Висока > 14,18	Низька < 14,18
Темп приросту >100	Зірки	Важкі діти
	Гранола	Хлібці
	Частка: (1/7)*100=14,3% Питома вага: 19,80%	Частка: (1/7)*100=14,3% Питома вага: 7,91%
Темп зниження <100	Дійні корови	Собаки
	Пластівці звичайні та фігурні, каші солодкі	Солоні каші та пюре, батончики
	Частка: (3/7)*100=42,9% Питома вага: 25,91+24,69+16,59=67,19%	Частка: (2/7)*100=7,91% Питома вага: 2,65+2,46=5,11%

Рис. 2.6. БКГ матриця ПрАТ «Лантманнен Акса»

Джерело: розраховано автором

Отже, маємо наступні результати: ВАЖКІ ДІТИ це товари, які є більш новими на ринку, мають високий темп зростання, але ще низький прибуток, такі товари мають високі витрати на їх підтримку та розвиток. Вони мають частку 14,3%, на рівні із Зірками, проте має один з найменших показників питомої ваги – 7,91%. Товари по розвитку можуть перейти до позиції Зірок.

До позицій ЗІРКИ потрапила товарна група із граноли. Даний товар має частку ринку одну з найменших – 14,3%, тоді як питома вага складає одне з більших значень серед усіх інших –19,80%, що є другим значенням серед інших позицій по збільшенню. Даний товар є лідером ринку, мають високий темп росту продажів та високий рівень прибутку, проте досить високі витрати на їх просування. Ці товари із позиції Зірок можуть перейти до позиції Дійні корови.

Пластівці звичайні та фігурні, а також солодкі каші – товари позиції ДІЙНІ КОРОВИ, мають питому вага сягає 67,19%, що є самими більшим

значенням серед інших позицій. Але, ці товари приносять високий рівень прибутку, не мають значного приводу для вкладу інвестицій у розвитку та просуванні, оскільки ця позиція не має подальшого зростання. Ці товари або будуть досить тривалим часом лідерами на ринку, або перейдуть до позиції Собаки, що є не самою кращою подією.

ПрАТ «Лантманнен Акса» має можливість розвивати такі товари, як гранолу, хлібці та дати шанс солоним кашам, пюре, й батончикам. Через слабо розвинений мерчандайзинг у роздрібних торгівельних точках продукцію мало хто може помічати, щоб продукція краще продавалась, то варто розвинути її просування на вже наявних місцях продажу, запустити актуальну, на даний момент, рекламну компанію, наприклад, при купівлі пластівців ТМ «Start!» компанія спонсорує певний відсоток з продажів на конкретний батальйон в ЗСУ, або допомагає людям, що постраждали внаслідок ракетних атак. Це може дещо підвищити імідж компанії та на певний відсоток підвищити прибуток.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПрАТ «Лантманнен Акса» – це беззаперечний лідер ринку в Україні у сегменті сухих сніданків. Компанія виробляє продукцію під торговими марками «АХА», «START!», «Finn Crisp». Протягом 2021-2022 років у підприємства спостерігалось зниження загальної частки сухих сніданків на 1,24%. Загалом, обсяг реалізації сухих сніданків знизився на 0,17%. У той же час, реалізація батончиків зменшилась на 2%, а хлібців зросла на 2,17%. Обсяг реалізації хлібців та батончиків збільшився на 0,17%.

Компанія зазнала зниження техніко-економічних показників у порівнянні з попереднім роком: прибуток від реалізації продукції скоротився на 16,11. Загальна вартість виробництва зменшилась на 2,90%. Зменшення чистого прибутку на 78,38%. Такі негативні наслідки спричинені через воєнні дії на території України.

Дослідження рівня диверсифікованості діяльності підприємства показали, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має слабо розвинений рівень диверсифікації.

За матрицею «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок» найкращими каналами розподілу є пластівці, каші та пюре по Україні. Тоді як найбільше вкладу потребують пластівці, каші та пюре на експорті та продаж зернових батончиків, хлібців та сухариків по Україні. Гірший канал розподілу мають зернові батончики, сухарики та хлібці на експорт

За матрицею БКГ саму більшу частку і прибуток приносять пластівці звичайні, фігурні та солодкі каші, які займають 42,9% частки. Найменше прибутку і частки вже мають солоні каші, пюре та батончики – частка 7,91%. Більше вклад необхідно робити в гранолу та хлібці, які однаково мають частку 14,3%.

За результатами всіх досліджень підприємству рекомендується запровадити випуск нової продукції – макаронні вироби. Поліпшити мерчандайзинг у роздрібних торгових мережах та відкрити власне кафе.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

3.1. Перспективні напрями диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

За проведеними дослідженнями у другому розділі було виявлено низький рівень диверсифікації у діяльності підприємства. Тому у якості перспективних напрямів диверсифікації діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» пропонуються наступні рекомендації: продаж нових товарів на українському ринку – макаронні вироби (вертикальна диверсифікація); відкриття фірмового кафе (горизонтальна диверсифікація).

Компанія може запозичити з-за кордону у кооперативу «Lantmannen», до складу якого ПрАТ «Лантманнен Акса» входить, технологію для виробництва макаронних виробів задля того. А вже в Україні придбати необхідне обладнання для виробництва нової продукції. На українському ринку такі товари від підприємства будуть новими. Це дає змогу розширити лінійку виробництва товарів, в якій у складі лежить сировина із зернової культури.

ПрАТ «Лантманнен Акса» маючи закуплені технології та обладнання, зможе виготовляти макаронні вироби із власної сировини, що зробить вартість продукції дешевше, аніж постачати готову продукцію з-за кордону.

Впровадження виробництва макаронних виробів може принести компанії значні економічні переваги з різних точок зору. Це урізноманітнить асортимент продукції компанії, залучивши нових клієнтів та розширивши цільовий ринок.

Відкриттям фірмового кафе компанія зможе привернути увагу нових споживачів, яким мало відома продукція ПрАТ «Лантманнен Акса». Заклад слугуватиме площадкою для побудування й посилення бренду підприємства,

такий захід дозволить створити позитивне сприйняття продукції серед клієнтів.

Також відкриття кафетерію стане для підприємства додатковим джерелом прибутку. Варто додати, що за рахунок такого заходу відносини споживача та виробника стають ближчими, клієнти кафе зможуть мати зворотній зв'язок, що допоможе вдосконалюватись ПрАТ «Лантманнен Акса» за рахунок відгуків та пропозицій.

ПрАТ «Лантманнен Акса» має слабо розвинений рівень мерчандайзингу, тому для підвищення іміджу бренду та продажів продукції рекомендується реалізовувати різноманітні брендові товари, такі як футболки, кепки, рюкзаки тощо, із зображенням популярних персонажів бренду «Start!»

Ця стратегія зарекомендує себе, як ефективний спосіб просування бренду та привернення уваги споживачів. Розміщення логотипу або символів бренду на предметах повсякденного вжитку стимулює позитивне сприйняття та підвищує впізнаваність бренду серед споживачів. Цей захід можна віднести до вертикального виду диверсифікації.

Компанія може розпочати акційну пропозицію в своєму інтернет-магазині. Клієнти отримуватимуть брендовий одяг у подарунок при здійсненні покупки на суму від 500 грн. Ця ініціатива дозволить збільшити продажі та заохотити більше залучення клієнтів на віртуальній платформі ПрАТ «Лантманнен Акса». Запроваджуючи цю акцію, компанія приверне увагу покупців до своєї продукції та мотивувати їх робити більші покупки. Це, в свою чергу, може позитивно вплинути на фінансові показники діяльності підприємства й підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Обґрунтування доцільності відкриття фірмового кафе «Latmanen»

Відкриття фірмового кафе захід дуже затратний, особливо якщо робити це з нуля – закуповувати обладнання (столи, плити, холодильники і таке інше), посуд, меблі, декорації, шукати приміщення або побудувати його і багато іншого. А оскільки у підприємства чистий прибуток складає всього 3078 тис. грн., то відкриття такого кафе з нуля обійдеться ПрАТ «Лантманнен Акса» досить дорого. На такий випадок пропонується брати в оренду готове приміщення з необхідним обладнанням.

Автором було знайдено підходяще приміщення, де є зона для клієнтів, кухонна зона, додатково у вартість оренди входить необхідне обладнання для кухонного приміщення: посуд, холодильні прилади, кухонна мийка, полиці, тара, тощо (рис. 3.1.-3.2) .



Рис. 3.1. Вигляд орендованого кухонного приміщення для фірмового кафе «Latmanen»

Джерело: [46]

У зоні для клієнтів вартість оренди входить меблі та декорації. Оренда такого приміщення вартує 15000 грн. на місяць, додатково потрібно придбати кавомашину та інші супутні товари, щоб у даному кафе гості могли не тільки скуштувати страви але й відвідати гарячих напоїв.



Рис. 3.2. Вигляд орендованого залу для клієнтів фірмового кафе «Latmanen»

Джерело: [46]

Приміщення знаходиться Солом'янському районі міста Києва, де щодня проходить багато людей – частка відвідуваність кафе.

Знайдено компанію, яка за покупку 4 кг кави певного бренду здаватиме в оренду кавовий автомат за 1 грн [6], разом із цим безкоштовно постачаються паперові стаканчики для напоїв, така пропозиція є вигідна, оскільки закупівельна ціна кави на 4 кг може обійтись приблизно від 1800-3200 грн в залежності від бренду, виду кави, ступеню обсмаження кави, тощо.

Тоді як в інших компаніях для безкоштовної оренди каво машини мінімальне замовлення кави складає 10 кг, що на початку діяльності кафе «Latmanen» такого об'єму сировини забагато, бо потрібен деякий час для популяризації закладу. На початку діяльності закладу достатньо 4 кг кави, щоб сировина не зіпсувалась, а у разі збільшення відвідуваності клієнтів можна замовляти більший об'єм кави.

Для того, щоб заклад працював щодня з 8:00 до 20:00 варто найняти двох кухарів, двох касирів, двох прибиральників, щоб працівники змінювались за робочим графіком, одного менеджера та бухгалтера.

Бариста-касир має обслуговувати клієнтів (приймати замовлення та видавати його), працювати із касовим апаратом, робити гарячі та холодні напої, готувати страви із меню, слідкувати за чистотою робочого місця та клієнтської зони. Оскільки в меню страви легкі у приготуванні (граноли та пластівці це продукт вже готовий до споживання, додати молока чи йогурту не займає багато часу), то на зміну достатньо одного баристу-касира виводити, якщо кількість відвідувань щодня буде високою, то доцільно розглянути варіант виведення на зміну двох робітників.

Менеджер має займатись контролем та прийняттям поставок сировини, здійснювати замовлення необхідних продуктів та матеріалів, проводити інвентаризацію разом із персоналом, слідкувати за порядком у закладі, складати робочий графік персоналу, вирішувати несподівані проблеми або конфлікти (невдоволення клієнтів, суперечка персоналу між собою, або між клієнтами і тому подібне), у разі великого потоку клієнтів допомагати баристі-касиру.

Робочий графік персоналу та оплата праці може бути умовно наступним:
– Бариста-касир – робочий день з 8:00 до 18:00, графік 3 на 3, або 4 на 4 (чи домовленістю між робітниками). Ставка 850 грн в день, якщо змін за місяць 16 днів, то заробітна плата 13600 грн в місяць.

– Менеджер – робочий день з 10:00 до 17:00, графік з понеділка по п’ятницю, суботу та неділю вихідний, за крайньої необхідності вирішуватиме питання в телефонному режимі. Заробітна плата 16000 грн в місяць.

В меню кафе «Latmanen» має входити основна частина продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» – пластівці, батончики, хлібці, каші, пюре. Варто також в меню додати інші страви, щоб приваблювати клієнтів. Це буде додатковим збутом для компанії, але звичайно слід враховувати, що далеко не кожен клієнт замовлятиме страву з продукцією підприємства. Умовне меню та його вартість продемонстровано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Умовне меню кафе «Latmanen»

Категорія	Страва	Ціна, грн за 1 порцію
1	2	3
Сніданки	Гранола з шоколадом та вишнею, 100 г	20
	Гранола з курагою, родзинками та корицею, 100 г	
	Гранола медова з горіхами, 100 г	
	Гранола з тропічними фруктами, 100 г	
	Гранола з фруктами і горіхами, 100 г	
	Гранола з шоколадом і бананом медова, 100 г	
	Гранола з шоколадом і горіхами, 100 г	
	Гранола з ягодами, 100 г	
	Гранола тропічна з медом, 100 г	
	Гранола зі свіжими фруктами та йогуртом, 100 г	
	Кукурудзяні пластівці медові, 100 г	20
	Кукурудзяні пластівці глазуровані, 100 г	
	Кукурудзяні пластівці натуральні, 100 г	
	Кукурудзяні пластівці медові, 100 г	
	Фігурні пластівці зірочки зернові, 100 г	22
	Фігурні пластівці кільця зі смаком полуниці та банану, 100 г	
	Фігурні пластівці подушечки з молочною начинкою, 100 г	
	Фігурні пластівці подушечки з карамельною начинкою, 100 г	
	Фігурні пластівці подушечки з какао начинкою, 100 г	
	Фігурні пластівці фігурки «Веселий Роджер», 100 г	
Фігурні пластівці кульки з какао, 100 г	75	
Омлет з томатами та сиром, 350 г		
Сендвіч з авокадо та яйцем, шт		50
	Хлібці з маслом та джемом, шт	28
Добавки до сніданку	Молоко коров’яче ультра пастеризоване 2,5% жиру, 150 г	10
	Молоко коров’яче пряжене 2,5% жиру, 150 г	10

1	2	3
Добавки до сніданку	Молоко кокосове, 1,5% жиру, 150 г	25
	Молоко мигдальне 1,5% жиру, 150 г	25
	Йогурт без цукру рідкий, 1,5% жиру, 150 г	10
	Йогурт без цукру густий, 8% жире, 150 г	10
	Йогурт з полуницею густий, 4% жиру, 150 г	12
	Йогурт з вишнею густий, 4% жиру, 150 г	12
	Йогурт з ванільний густий, 4% жиру, 150 г	12
	Йогурт з абрикос густий, 4% жиру, 150 г	12
	Йогурт з полуницею рідкий, 1,2% жиру, 150 г	13
	Йогурт з вишнею рідкий, 1,2% жиру, 150 г	13
	Йогурт з персиком рідкий, 1,2% жиру, 150 г	13
	Йогурт з ваніль рідкий, 1,2% жиру, 150 г	13
Десерти	Еклер, 60 г	25
	Чізкейк з ягодами, 100 г	30
	Шоколадний мус, 100 г	30
Напої	Фруктові соки, 500 мл	25
	Лимонади, 500 мл	20
	Еспресо, 30 мл	18
	Еспресо з молоком, 40 мл	23
	Американо, 100 мл	18
	Американо з молоком, 110 мл	23
	Капучино, 150 мл	20
	Латте, 180 мл	22
	Флейт Вайт, 180 мл	25
	Чай, 150 мл	15
	Какао, 150 мл	20

Джерело: розраховано автором

Привабливістю для залучення клієнтів є те, що страви готуються виключно із продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» окрім декількох позицій – омлет з томатами та сиром; сендвіч з авокадо та яйцем; хлібці з маслом та джемом, проте хлібці є частиною продукції підприємства. За рахунок постачання власної сировини в кафе «Latmanen» будуть доступні ціни для споживачів.

Кафе позиціонуватиме себе як заклад для сніданків, буде зручним для того верства споживачів, які з певних причин не поснідали вдома, й по дорозі до роботи або навчання мають змогу зайти до закладу, отримавши ситний та корисний сніданок.

Вартість страв враховувалась на одну порцію із огляду на ціну продукту у он-лайн магазині ПрАТ «Лантманнен Акса» [72]. В категорії сніданки враховується лише порція самих пластівців чи гранол, клієнт може обрати замовити їх з молоком чи йогуртом, і вже тоді буде враховуватись повна вартість замовлення.

Клієнт підходить до касової зони, там здійснює замовлення й оплачує його. Клієнтові подають трекер, на якому прозвучить сигнал, коли замовлення буде готове, після чого можна забрати замовлення на касовій зоні, повернувши трекер назад. Після того, як клієнт покинув заклад, касир прибирає з того столику, де сидів клієнт.

Витрати, які необхідні для відкриття кафе продемонстровані в таблицях 3.2.

Таблиця 3.2

**Вартість придбання основних засобів для відкриття фірмового кафе
«Latmanen»**

Найменування видів матеріалів та комплектуючих	Ціна за одиницю, грн	Кількість, шт	Вартість, грн
Касовий апарат MG-V545T	8458	1	8458
Принтер чеків Xprinter XP-58PIN	2120	1	2120
Всього	10578	-	10578

Кавомашину є змога отримати безкоштовно, оскільки для співпраці планується у постачальника закупляти каву не менше 4 кг (вартість якої йде до розхідних матеріалів), як і було згадано вище. Така пропозиція на початку діяльності закладу є менш затратною. Касовий апарат і принтер для чеків необхідний для розрахунку клієнтів та введенням обліку продажів протягом дня.

В офісі ПрАТ «Лантманнен Акса» працівник із бухгалтерії займатиметься введенням операційної діяльності «Latmanen» (робота з бухгалтерським обліком, нарахування заробітної платі працівникам, робота із документацією, роботою із касовим апаратом, тощо).

Постійними витратами при діяльності кафе «Latmanen» є орендна плата за приміщення та обладнання в ньому, заробітна плата працівників, обслуговуванню касового апарату (програмний реєстратор встановлюється безкоштовно, але щомісяця потрібно платити 500 грн), ЄСВ, рекламі та розхідним матеріалами.

До розхідних матеріалів належать: серветки, ганчірки, миючі засоби, канцтовари, продукти харчування (яйця, томат, авокадо, хліб, сир), для уточнення продукти харчування входять у даний пункт через неможливість точно прорахувати скільки одиниць такої продукції потрібно за рік чи навіть за місяць, оскільки все залежить від відвідуваності закладу та цін та перелічені продукти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Постійні витрати кафе «Latmanen»

Основні засоби	Ціна грн	Вартість, грн	Період оплати
Оренда приміщення, грн	15000	180000	12 місяців
Обслуговування касового апарату, грн	500	6000	
Заробітна плата працівників:			
Два баристи-касира, грн/місяць	27100	325200	
Один менеджер, грн/місяць	16000	192000	
Фонд заробітної плати з ЄСВ (22%), грн	9482	113784	
Реклама, грн	3000	18000	6 місяців
Розхідний матеріал, грн	6000	72000	12 місяців
Всього	77082	906984	-

Заробітна плата розраховується на рік, враховуючи наявність двох барист-касирів, які за місяць виходитимуть позмінно. Менеджер щодня виходить на зміну, окрім суботи та неділі.

До реклами входить розміщення на банерах інформації про відкриття фірмового кафе «Latmanen» та його привабливості – доступні ціни та із страв легкі та корисні сніданки.

Прогнозовано обсяг приросту чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу експертних, враховуючи думку 7-ох опитуваних експертів (табл. 3.4).

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн., Q_i	3102	3312	3522	3754	3943	3154	3364
$\sum Q_{i\text{сер}}$	3450						
Відхилення $\Delta Q = Q_i - \sum Q_{i\text{сер}}$	-348	-138	72	304	493	-296	-86
ΔQ^2	121203	19083	5163	92329	242908	87701	7421
Разом							575809

Середньоквадратичне відхилення обчислюється за наступною формулою:

$$A = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

Таким чином середнє квадратичне відхилення складає:

де Q_i – прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції i -го експерта;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє прогнозне значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції;

n - кількість опитаних експертів.

Середньоквадратичне відхилення становить:

$$A = \sqrt{\frac{575809}{7}} = 287 \text{ тис. грн.}$$

A коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів, рахується так:

$$W = \frac{a}{Q_{\text{сер}}} * 100 \% , \quad (3.2)$$

Якщо розраховане значення коефіцієнта варіації W менше 33%, то сукупність експертних оцінок можна вважати однорідною, що свідчить про можливість використання цих експертних оцінок для подальших розрахунків.

Таким чином, маємо наступне значення:

$$W = \frac{287}{3450} * 100 = 8,31\%$$

Розраховане значення коефіцієнта варіації становить 8,31%, що менше 33%. Це означає, що сукупність експертних оцінок можна вважати

однорідною, що дозволяє використовувати дані експертних оцінок для подальших розрахунків.

Для розрахунку прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції можна скористатися методом стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = \frac{O+4*B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де ОП – прогнозний обсяг реалізації;

О – оптимістичне прогнозне значення;

В – найвірогідніше прогнозне значення;

П – песимістичне прогнозне значення.

$$ОП = \frac{3943+4*3364+3102}{6} = 3417 \text{ тис. грн.}$$

Отже, згідно з результатами опитувань експертів, прогнозується, що приріст чистого доходу фірмового кафе «Latmanen» складатиме 3417 тис. грн. Це значення було перевірено на надійність та типовість.

Тоді приріст чистого доходу від діяльності становитиме 0,61% $(3417/561331)*100$, де 561331 тис. грн. є базовим значенням чистого доходу від реалізації продукції згідно з фінансовим звітом [36].

Чистий дохід в проектному році складатиме 564748 тис. грн. $(561331+3417)$.

Повні витрати на виробництво та реалізацію в 2022 році склали 534999 тис. грн., з них постійні витрати становлять 25% (133750 тис. грн.), а змінні витрати - 75% (401249 тис. грн.).

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році становитиме 2442 тис. грн. $(401249 * 0,0061)$.

Приріст повних витрат в проектному році складатиме 3349 тис. грн. $(2442+907)$.

Повні витрати в проектному році становитимуть 538348 тис. грн. (3349+534999).

Приріст прибутку від реалізації продукції складатиме 67 тис. грн. (3417-3349).

Приріст чистого прибутку становитиме 55 тис. грн. (67*0,82), де 0,82 це 18% податку.

В таблиці 3.5. зведено очікувані результати від відкриття фірмового кафе «Latmanen».

Таблиця 3.5

Очікувані результати від відкриття фірмового кафе «Latmanen»

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3417
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3349
Приріст прибутку від реалізації продукції	67
Приріст чистого прибутку	55

Джерело: розраховано автором

У спрощеному варіанті зміна обігових коштів визначається як 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, отриманого в результаті впровадження заходу.

Зміна обігових коштів складатиме: 59 тис. грн. (2442 * 0,8 * 0,03).

Початкові інвестиції для реалізації заходу становитимуть: 69 тис. грн. (59+11).

Термін окупності капітальних вкладень буде 1,3 років, розрахований як 69/55. Доцільність капітальних вкладень враховує дисконтування заходу протягом його терміну економічного життя. Застосовується ставка дисконту 25%. Термін економічного життя проекту становить 5 років:

$$1 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,800$$

$$2 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,640$$

$$3 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,410$$

$$5 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проєкту: 149 тис. грн. (55 * (0,800+0,640+0,512+0,512+0,328)).

Чиста нинішня вартість: 80 тис. грн. (149-69)

Середньорічна нинішня вартість: 30 тис. грн. (149/5)

Дисконтований період повернення інвестицій: 2,3 років < 5 років, (69/30).

Індекс доходності: 1,1 > 0, (80/69).

Індекс прибутковості: 2,1 > 1, (149/69).

Розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків зведено в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	69
2. Додатковий чистий дохід від реалізації	тис. грн.	3417
3. Додатковий прибуток	тис. грн.	67
4. Чистий грошовий потік	тис. грн.	55
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	149
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	80
7. Термін окупності недисконтований	роки	1,3
8. Термін окупності дисконтований	роки	2,3
9. Індекс доходності	–	1,1
10. Індекс прибутковості	–	2,1

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.6 дає зрозуміти, що відкриття фірмового кафе «Latmanen» має збільшити основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Приріст додатковий чистий дохід від реалізації має збільшитись на 3417 тис. грн., при капітальних витратах у 69 тис. грн. У наступних аналізах

дані показники будуть зрівнюватись із базисними значеннями, що дасть змогу зрозуміти чи позитивно захід вплине на діяльність компанії.

3.3. Обґрунтування доцільності заходу із впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА»

Виробництво високоякісних продуктів харчування, зокрема макаронних виробів, є перспективним бізнесом, особливо через їхній тривалий термін зберігання. Попит на макаронні вироби зростає в періоди економічної нестабільності, особливо під час війни. Макаронні вироби є важливим продуктом для кожної української сім'ї та країн в цілому, тому є стратегічним ресурсом.

Макаронні вироби є довговічним продуктом і можуть зберігатися до 5 років у герметичній упаковці. Виробництво макаронних виробів є успішною та економічно вигідною галуззю.

У складі кооперативу «Lantmännen» є така торгова марка, як «Kungsörnen». Під цією маркою у Швеції реалізуються суміші для випічки, борошно, млинці, оладки, деруни та паста.

ПрАТ «Лантманнен Акса» маючи таку власну сировину, як борошно, має можливість почати виробляти макаронні вироби на український ринок. Технологію виробництва можна запозичити від виробника ТМ «Kungsörnen».

Обладнання придбати від українського виробника «ВІД» [24]. Так, на рисунку 3.3 зображено вигляд комплексного устаткування, про яке було згадано. Дана лінія призначена для виробництва коротко-різаних макаронних виробів. Термін експлуатації 3 роки, устаткування вартує 250500 грн.

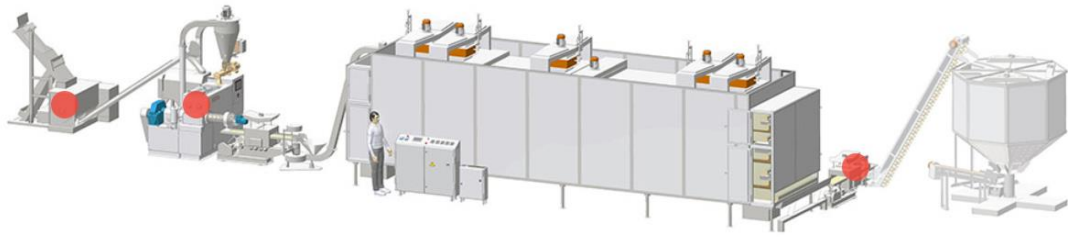


Рис. 3.3. Комплексне устаткування макаронної лінії 300кг / год з конвеєрним сушильним комплексом

Джерело [24]

На рисунку 3.3 у склад обладнання, входять наступні комплекси: пресуючий, сушильний та фасувально-пакувальний.

Дане обладнання для макаронного виробництва включає в себе такі особливості:

- автоматизація технологічних процесів;
- пневмо-електронна система дозування сировини;
- вакуумний заміс;
- автономна гідросистема, що розподіляє воду і контролює її температуру в залежності від призначення використання;
- парова обробка макаронних виробів;
- автоматичний сушильний комплекс;
- компактність;
- простота обслуговування.

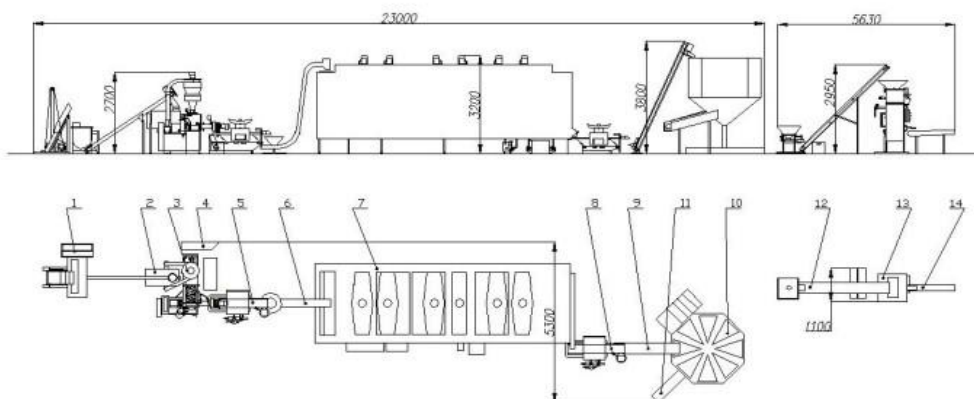


Рис. 3.4. Схематичне зображення комплексного устаткування макаронної лінії 300 кг/год з конвеєрним сушильним комплексом

Джерело [24]

Згідно рисунку 3.4 до комплексу пресування входять такі елементи:

1. Вузол підготовки борошна: перекидач мішків, змішувач борошна, шнековий транспортер;
2. Просіювач борошна;
3. Прес макаронний, екструдер макаронний;
4. Пульти керування пресуючим комплексом;
5. Вузол гіротермічної обробки.

До сушильного комплексу входить:

6. Пневмотранспортер з укладальником макаронів;
7. Сушильна камера;
8. Вузол обробки паром;
9. Стрічковий наклонний транспортер 4м;
10. Накопичувальний бункер стабілізації;
11. Стрічковий транспортер готової продукції, 1,5 м.

До фасувально-пакувального комплексу входить:

12. Стрічковий наклонний транспортер 4м із завантажувальним бункером;
13. Фасувально-пакувальна машина;
14. Стрічковий транспортер упакованої продукції 2м.

Всі технологічні процеси, що відбуваються в представленій лінії, автоматизовані, що дозволяє лінії обслуговуватися одним оператором, працюючи по заданих параметрах.

У якості приміщення ПрАТ «Лантманнен Акса» може виділити один із складів на власній території у м. Бориспіль. Таким чином підприємство зможе виробляти макаронні вироби такого виду, як Fusilli (спіраль), Penne (перо) та Congchiglie (ракушки) (рис 3.5)

Асортимент виробництва макаронних виробів матиме приблизно наступний перелік: Макаронні вироби Congchiglie, із твердої пшениці 500 г – 35 грн; Макаронні вироби Penne, із твердої пшениці 0,500 г – 35 грн; Макаронні вироби Fusilli, із твердої пшениці 500 г – 35 грн. Продукція

реалізуватиметься під торговою маркою ТМ «АХА», виготовлятиметься із власної сировини.



Рис. 3.5. Види макаронних виробів, які вироблятимуться на ПрАТ «Лантманнен Акса»

За рахунок виробництва макаронних виробів ПрАТ «Лантманнен Акса» зможе вийти на іншу галузь виробництва продукції, проте такої, що характерно пов'язана технологічним процесом із основним видом діяльності компанії. Це розширить ринкові можливості ПрАТ «Лантманнен Акса» та приверне увагу нового сегменту споживачів.

Додатково компанія може привернути увагу споживачів акційною пропозицією на дану продукцію. Акція полягатиме і благодійному спонсорстві, 5% від продажу макаронних виробів ПрАТ «Лантманнен Акса» спонсоруватиме благодійні центри або допомагатиме ЗСУ. Так є вірогідність збільшити не тільки продажі продукції, але й збільшити імідж компанії серед населення, додатково продукція швидше себе окупить.

Макаронні вироби є дуже популярними серед споживачів і завжди мають стабільний попит на ринку харчових продуктів, тому така стратегія вертикальної диверсифікації дозволить підприємству зайняти більш міцну позицію на ринку.

При закупівлі обладнання в Україні можна зменшити витрати на виробничу вартість продукції, а також сприяти розвитку внутрішнього виробництва та створенню робочих місць. Використання іноземної технології виробництва макаронних виробів дозволить підприємству конкурувати на ринку з продуктами вищої якості.

Таблиця 3.7

Основні засоби для виробництва макаронних виробів ТМ «АХА»

Найменування видів матеріалів та комплектуючих	Вартість, грн
Комплексне устаткування макаронної лінії 300кг/год з конвеєрним сушильним комплексом	250500
Придбання технології виробництва макаронних виробів	8090
Встановлення обладнання	10500
Всього	269090

Джерело: розраховано автором

Технологію виробництва варто придбати у закордонного партнера, який виробляє свою продукцію під ТМ «Kungsörnen», так як його макаронні вироби вважаються якісними за міжнародними стандартами. Додатковими витратами буде оренда транспорту, встановлення обладнання, навчання працівників для подальшого його обслуговування, закупівля фасувальної упаковки для готової продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Додаткові витрати для виробництва макаронних виробів ТМ «АХА»

Найменування видів матеріалів та комплектуючих	Вартість, грн
Навчання персоналу для обслуговування нового обладнання	10500
Оренда транспорту	9000
Закупка пакувальної тари для готової продукції	30800
Всього	50300

Джерело: розраховано автором

Витрати на встановлення обладнання для виробництва макаронних виробів складають 319390 грн. Прогнозовано обсяг приросту чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу експертних, враховуючи думку 7-ох опитуваних експертів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн., Q_i	968	1012	956	1004	1244	879	1231
$\sum Q_{ісер}$	1042						
Відхилення $\Delta Q = Q_i - \sum Q_{ісер}$	-74	-30	-86	-38	202	-163	189
ΔQ^2	5476	900	7396	1444	40804	26569	35721
Разом							118310

Джерело: розраховано автором

Таким чином середнє квадратичне відхилення складає:

$$A = \sqrt{\frac{118310}{7}} = 130 \text{ тис. грн.}$$

А коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{1042}{1042} * 100 = 12,5\%$$

Таким чином, отриманий коефіцієнт варіації 12,5 % є меншим за 33%, що означає узгодженість думок експертів. Це свідчить про те, що можна використовувати ці експертні оцінки для подальших розрахунків.

Для прогнозування зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції необхідно використати стандартний метод розподілу ймовірностей.:

$$ОП = \frac{1244+4*1004+879}{6} = 1023 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, на основі результатів експертних опитувань було оцінено прогнозні значення для виробництва макаронних виробів на предмет достовірності та типовості. Згідно з цими прогнозами, спостерігається збільшення виручки на 1023 тис. грн.

Далі розраховується приріст чистого доходу від операційної діяльності як 0,18% $(1023/561331)*100$, де 561331 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції за даними фінансового звіту [36].

Чистий дохід у проектному році становить 562354 тис. грн. $(561331 + 1023)$.

Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2022 році становлять 534999 тис. грн, з яких постійні витрати складають 26% (139100 тис. грн), а змінні - 74% (395899 тис. грн).

Змінні витрати прямо пропорційні зміні обсягу продажів, тому відсоткова зміна обсягу продажів дорівнює відсотковій зміні змінних витрат.

Збільшення змінних витрат у проектному році становить 722 тис. грн. $(395899*0,0018)$.

Збільшення загальних витрат у проектному році становить 772 тис. грн. $(722 + 50)$.

Загальні витрати в проектному році становлять 535771 тис. грн. ($772 + 534999$).

Приріст прибутку від реалізації продукції: 251 тис. грн. ($1023-772$).

Приріст чистого прибутку: 206 тис. грн. ($251 * 0,82$).

В таблиці 3.10. зведено очікувані результати від впровадження виробництва макаронних виробів ТМ «АХА».

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження виробництва макаронних виробів

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1023
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	772
Приріст прибутку від реалізації продукції	251
Приріст чистого прибутку	206

Джерело: розраховано автором

В спрощеному варіанті зміна обігових коштів визначається як 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, отриманого в результаті впровадження заходу.

Якщо обсяги виробництва і реалізації продукції зростуть на 0,08%, змінні витрати також зростуть на 0,08%. Тому зміна обігових коштів буде становити: 17 тис. грн. ($722 * 0,8 * 0,03$)

Початкові інвестиції для реалізації заходу становлять 286 тис. грн., ($17+269$).

Далі визначаємо величину чистого генерованого грошового потоку. Додаткові амортизаційні відрахування складуть 20%, оскільки захід передбачає встановлення нового обладнання вартістю 251 тис. грн. Тому сума амортизаційних відрахувань буде: 256 тис. грн. ($206 + (0,2 * 251)$).

Термін окупності капітальних вкладень складає 1,4 роки ($286 / 206$).

Доцільність капітальних вкладень визначається з урахуванням дисконтування заходу протягом його терміну економічного життя.

Застосовується ставка дисконту 25%. Строк економічного життя проекту становить 3 роки:

$$1 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,800$$

$$2 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,640$$

$$3 \text{ рік: } = \frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,512$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, становить 500 тис. грн. ($256 * (0,800+0,640+0,512)$).

Чиста нинішня вартість складає 214 тис. грн. ($500-286$).

Середньорічна нинішня вартість дорівнює 167 тис. грн. ($500/3$).

Дисконтований період повернення інвестицій становить 1,7 років ($286/167$) і менше 5 років.

Індекс прибутковості дорівнює 1,7 ($500/286$) і більше 1.

Індекс доходності становить 0,7 ($214/286$) і більше 0.

Розраховані вище основні показники економічної ефективності заходу з метою наочності і формулювання висновків зведено в таблицю 3.1.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	286
2. Додатковий чистий дохід від реалізації	тис. грн.	1023
3. Додатковий прибуток	тис. грн.	251
4. Чистий грошовий потік	тис. грн.	206
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	500
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	214
7. Термін окупності недисконтований	роки	1,4
8. Термін окупності дисконтований	роки	1,7
9. Індекс доходності	–	0,7
10. Індекс прибутковості	–	1,7

Джерело: розраховано автором

Капітальні витрати склали 286 тис. грн. у проектному заході, тоді ж як додатковий чистий дохід від реалізації – 1023 тис. грн.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Обидва заходи по окремоті демонструють підвищення для показників діяльності підприємства, в таблиці 3.12 зведено очікувані результати від запроваджених заходів для ПрАТ «Лантманнен Акса».

Таблиця 3.12.

Очікувані результати від запропонованих заходів

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4440
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	4121
Приріст прибутку від реалізації продукції	319
Приріст чистого прибутку	261

Джерело: розраховано автором

Отже, разом заходи мають підвищити чистий дохід на 4440 тис. грн., при витратах у 4121 тис. грн. Те, як очікувані результати від відкриття фірмового кафе «Latmanen» та впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА» вплинули на основні показники діяльності представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»

Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	561331	565771	4440	0,79
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	534999	539120	4121	0,77
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	26332	26651	319	1,21
Чистий прибуток, тис. грн.	3078	3339	261	8,49
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, тис. грн.	95,31	95,29	-0,02	-0,02
Рентабельність діяльності (продаж), %	0,55	0,59	0,04	x
Рентабельність продукції, %	4,92	4,94	0,02	x

Джерело: розраховано автором

Від впровадження двох заходів на основних показниках діяльності спостерігається підвищення результатів. Так чистий дохід матиме підвищення на 0,79%, звичайно і витрати збільшаться, але при цьому не перевищать доходи. Спостерігається підвищення у чистому прибутку на 8,49%, що більше на 261 тис. грн.

Якщо оглядати в загальному, то такий позитивний кінцевий результат підтверджує доцільність впровадження виробництва макаронних виробів та відкриття заклад «Latmanen».

У підсумку для ПрАТ «Лантаманнен Акса» було рекомендовано скористатись вертикальною та горизонтальною стратегією диверсифікації діяльності. Це дозволить підприємству розвивати нові галузі, підвищуючи при цьому продажі та свій імідж.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У даному розділі було запропоновано використати горизонтальну стратегію диверсифікації, що передбачає в собі відкриття фірмового кафе «Latmanen»; також було запропоновано скористатись вертикальною стратегією диверсифікації, де рекомендується впровадити виробництво макаронних виробів під ТМ «АХА». Відкриття фірмового кафе «Latmanen» принесе підприємству збільшення чистого доходу у 3417 тис. грн, при початкових інвестиціях розміром 69 тис. грн.

Привабливістю для залучення клієнтів є те, що страви готуються виключно із продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» окрім декількох позицій – омлет з томатами та сиром; сендвіч з авокадо та яйцем; хлібці з маслом та джемом, проте хлібці є частиною продукції підприємства. За рахунок постачання власної сировини в кафе «Latmanen» будуть доступні ціни для споживачів. Кафе позиціонуватиме себе як заклад для сніданків, буде зручним для того верства споживачів, які з певних причин не поснідали вдома, й по

дорозі до роботи або навчання мають змогу зайти до закладу, отримавши ситний та корисний сніданок.

Впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА» збільшать чистий дохід на 1023 тис. грн. при початкових інвестиціях розміром 286 тис. грн. За рахунок виробництва макаронних виробів ПрАТ «Лантманнен Акса» зможе вийти на іншу галузь виробництва продукції. Це розширить ринкові можливості ПрАТ «Лантманнен Акса» та приверне увагу нового сегменту споживачів.

ПрАТ «Лантаманнен Акса» було рекомендовано скористатись вертикальною та горизонтальною стратегією диверсифікації діяльності, що дозволить підприємству розвивати нові галузі, збільшуючи продажі та покращуючи свій імідж. Загалом, такий позитивний кінцевий результат підтверджує доцільність впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА» та відкриття фірмового кафе «Latmanen».

ВИСНОВКИ

Диверсифікація і стратегія диверсифікації є конкурентними стратегіями, спрямованими на зменшення ризику інвестиційного портфеля та розширення асортименту товарів (послуг) для задоволення потреб різних груп покупців. Диверсифікація товару також включає створення нових товарів та формування нових потреб споживачів за допомогою маркетингових заходів, зокрема реклами.

У розділі описується важливість вибору ефективної стратегії розвитку для промислових підприємств, що працюють в нестабільних умовах вітчизняної економіки. Однією з найбільш ефективних стратегій є диверсифікація, оскільки вона розширює адаптаційні можливості підприємств і дозволяє їм залишатися на ринку під час змін умов ведення бізнесу. Уточнено та систематизовано цілі та причини диверсифікації, яка розглядається як форма реалізації стратегічної альтернативи в організованій системі стратегій підприємства.

У сучасній економічній парадигмі існують три основні види диверсифікації: вертикальна (концентрична), горизонтальна і конгломератна. Вертикальна диверсифікація включає розширення лінійки виробництва товарів, які технологічно та маркетингово пов'язані. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення діяльності компанії у схожій сфері. Конгломератна диверсифікація полягає в розширенні присутності компанії в інших формах діяльності, що може включати покупку або створення нового паралельного бізнесу.

Дослідники розробили різні методичні підходи для оцінки рівня диверсифікації діяльності підприємства. Один з них – індекс Херфіндаля-Хіршмана, який визначається за допомогою показника, що варіюється від 0 до 1. Інший підхід – коефіцієнт зосередженості галузей, який вказує на рівень диверсифікації підприємства. До основних інструментів вимірювання рівня

диверсифікації також відносять трансформований показник концентрації та індекс Аттона. Кожен з цих показників має свої переваги та недоліки.

ПрАТ «Лантманнен Акса» – це беззаперечний лідер ринку в Україні у сегменті сухих сніданків. Компанія виробляє продукцію під торговими марками «АХА», «START!», «Finn Crisp». Протягом 2021-2022 років у підприємства спостерігалось зниження загальної частки сухих сніданків на 1,24%. Загалом, обсяг реалізації сухих сніданків знизився на 0,17%. У той же час, реалізація батончиків зменшилась на 2%, а хлібців зросла на 2,17%. Обсяг реалізації хлібців та батончиків збільшився на 0,17%.

Компанія зазнала зниження техніко-економічних показників у порівнянні з попереднім роком: прибуток від реалізації продукції скоротився на 16,11. Загальна вартість виробництва зменшилась на 2,90%. Зменшення чистого прибутку на 78,38%. Такі негативні наслідки спричинені через воєнні дії на території України.

Дослідження рівня диверсифікованості діяльності підприємства показали, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має слабо розвинений рівень диверсифікації.

За матрицею «Потенціал зростання каналу розподілу/частка поставок» найкращими каналами розподілу є пластівці, каші та пюре по Україні, вони самі прибуткові та потребують найменше вкладу. Тоді як найбільше вкладу потребують пластівці, каші та пюре на експорті та продаж зернових батончиків, хлібців та сухариків по Україні. Гірший канал розподілу мають зернові батончики, сухарики та хлібці на експорт

За матрицею БКГ саму більшу частку і прибуток приносять пластівці звичайні, фігурні та солодкі каші, які займають 42,9% частки. Найменше прибутку і частки вже мають солоні каші, пюре та батончики – частка 7,91%. Більше вклад необхідно робити в гранолу та хлібці, які однаково мають частку 14,3%. За результатами всіх досліджень підприємству рекомендується запровадити випуск нової продукції – макаронні вироби. Поліпшити мерчандайзинг у роздрібних торгових мережах та відкрити власне кафе.

У третьому розділі було запропоновано використати горизонтальну стратегію диверсифікації, що передбачає в собі відкриття фірмового кафе «Latmanen»; також було запропоновано скористатись вертикальною стратегією диверсифікації, де рекомендується впровадити виробництво макаронних виробів під ТМ «АХА». Відкриття фірмового кафе «Latmanen» принесе підприємству збільшення чистого доходу у 3417 тис. грн, при початкових інвестиціях розміром 69 тис. грн.

Привабливістю для залучення клієнтів є те, що страви готуються виключно із продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» окрім декількох позицій – омлет з томатами та сиром; сендвіч з авокадо та яйцем; хлібці з маслом та джемом, проте хлібці є частиною продукції підприємства. За рахунок постачання власної сировини в кафе «Latmanen» будуть доступні ціни для споживачів. Кафе позиціонуватиме себе як заклад для сніданків, буде зручним для того верства споживачів, які з певних причин не поснідали вдома, й по дорозі до роботи або навчання мають змогу зайти до закладу, отримавши ситний та корисний сніданок.

Впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА» збільшать чистий дохід на 1023 тис. грн. при початкових інвестиціях розміром 286 тис. грн. За рахунок виробництва макаронних виробів ПрАТ «Лантманнен Акса» зможе вийти на іншу галузь виробництва продукції. Це розширить ринкові можливості ПрАТ «Лантманнен Акса» та приверне увагу нового сегменту споживачів.

ПрАТ «Лантаманнен Акса» було рекомендовано скористатись вертикальною та горизонтальною стратегією диверсифікації діяльності, що дозволить підприємству розвивати нові галузі, збільшуючи продажі та покращуючи свій імідж. Загалом, такий позитивний кінцевий результат підтверджує доцільність впровадження виробництва макаронних виробів під ТМ «АХА» та відкриття фірмового кафе «Latmanen».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроновини. Чому швидкі сніданки потрапили у світові тренди? – agroportal.ua. AgroPortal.ua. URL: <http://surl.li/qgqan> (дата звернення: 18.01.2024).
2. Аналіз ринку сухих сніданків. 2021 рік. Pro-Consulting. URL: <http://surl.li/qgqas> (дата звернення: 17.01.2024).
3. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С. 17 – 21.
4. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. К. : Центр наукових досліджень НБУ : Знання, 2011. 504 с.
5. Бахчиванжи Л. та ін. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.
6. Безкоштовна оренда кавомашини Delongi Perfecta. Магазин кави KavaUA. URL: <http://surl.li/qgqaw> (дата звернення: 23.01.2024).
7. Берницька Д. І. Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємств пивоварної промисловості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 66 –71.
8. Белоущенко Я. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму: автореф. дис. канд. екон. наук; Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. Сімферополь, 2010. 19 с.
9. Білецька К. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. канд. екон. наук; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. Київ, 2007. 19 с.

10. Бобиль В. Сек'юритизація банківських активів у контексті управління портфельним кредитним ризиком. *Вісник НБУ*. 2010. № 1. С. 22–25.
11. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. С. 261–263.
12. Версаль Н.І. Визначення придатності фінансових активів українських банків для проведення сек'юритизації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ. Вип. 1. 2011. С. 46–52.
13. Вибір каналів збуту товарів. Marketing-helping. URL: <http://surl.li/qiodi>
14. Глосарії | Навчальний портал НУБіП. Головна | Навчальний портал НУБіП. URL: <http://surl.li/qgqak> (дата звернення: 02.01.2024).
15. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003, №18, №19-20, №21-22. Ст. 144.
16. Групи платників та ставки єдиного податку на поточний рік – плануємо податки правильно. Західна консалтингова група. 2019. 10 січня. URL: <http://surl.li/qgqaf>
17. Гур'янов А. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2006. 19 с.
18. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 68–71.
19. Диверсифікація – що це таке, навіщо потрібна та в чому суть диверсифікації. Termin.in.ua. URL: <https://termin.in.ua/dyversyfikatsiia/> (дата звернення: 19.12.2024).
20. Дробніцька О.Р. Вітчизняна практика сек'юритизації активів банками. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 411–415.

21. Ємцев В. І. Сучасний стан та проблеми ринку пива України. *Галузеві проблеми, події, заходи*. 2011. №5. С. 4-7.
22. Ілляшенко С. М. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14047519.pdf> (дата звернення: 03.01.2024).
23. Компанія VID. Виробник обладнання. URL: <https://bid.dp.ua/ua/obladnannya/> (дата звернення: 17.01.2024).
24. Корінько М. Контроль та аналіз діяльності суб’єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. 189 дис. канд. екон. наук; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2008. 36 с.
25. Мазуренок О. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2013. 28 с.
26. Методичні засади оцінки рівня диверсифікації. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_16/3/15.pdf (дата звернення: 11.01.2024).
27. Новіченко Л.С. Застосування механізму сек’юритизації активів для фінансування лізингових проектів у сегменті ІТ-обладнання: специфіка облікового відображення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 3. С. 196–208.
28. Основні види диверсифікації господарської діяльності. Репозитарій НТУ ХПІ. URL: <http://surl.li/qgprzx> (дата звернення: 23.01.2024).
29. Офіційний сайт бориспільської міської ради – ПрАТ «Лантманнен АКСА». borispol-rada.gov.ua. URL: <http://surl.li/prddk> (дата звернення: 02.01.2024).
30. Пересадко Г. О. Методичні засади аналізу альтернатив і оптимізації вибору стратегій диверсифікації за критерієм ризик – результат. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2 (30). С. 189-198

31. Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2011. №13-14, №15-16, №17. Ст.112.
32. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства - бібліотека buklib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/25343/> (дата звернення: 27.02.2023).
33. Попова С. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук; Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.
34. Приватне акціонерне товариство «Лантманнен АКСА» - #00378537 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <http://surl.li/qgprzl> (дата звернення: 10.01.2024).
35. Про авторське право і суміжні права: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №13. Ст.64.
36. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2003, №31-32. Ст. 263.
37. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 32.
38. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 36.
39. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 34
40. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України. Голос України. 2018. №50.
41. Радева М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / Радева Марина Миколаївна. Дніпропетровськ, 2005. 210 с.
42. Ринок сухих сніданків в Україні: фактори зростання попиту. Pro-Consulting. URL: <http://surl.li/qgprzi> (дата звернення: 16.01.2024).

43. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 215–220.
44. Сервіс оголошень України – купівля/продаж бу та нових товарів, різноманітні послуги на сайті OLX.ua. URL: <http://surl.li/qgpzd> (дата звернення: 15.01.2024).
45. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С.18 – 23.
46. Стратегія підприємства - Підручник (Саєнко М. Г.) - Глава: 6.5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства онлайн. Библиотека студента. URL: <http://surl.li/qgpyo> (дата звернення: 08.12.2023).
47. Стратегія підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова, О. В. Ревенко.- Х.:ВД «ІНЖЕК», 2009.-560 с.
48. Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємств у ринковій економіці. URL: <http://surl.li/qcsnb> (дата звернення: 07.12.2023).
49. Ткаченко Н. Сек'юритизація фінансових активів: особливості використання в банківській сфері. *Вісник НБУ*. 2014. № 8. С. 54–60.
50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Добродія фудз» - #38408485 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/38408485> (дата звернення: 15.01.2024).
51. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» - #32531437 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/32531437> (дата звернення: 15.01.2024).
52. Товариство з обмеженою відповідальністю «Райсіо Україна» - #33742663 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/33742663> (дата звернення: 16.01.2024).

53. Товариство з обмеженою відповідальністю «Санні фуд» - #38428192 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/38428192> (дата звернення: 15.01.2024).

54. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сквирський комбінат хлібопродуктів» - #00954544 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/00954544> (дата звернення: 15.01.2024).

55. Товариство з обмеженою відповідальністю «Терра» - #30150670 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/30150670> (дата звернення: 15.01.2024).

56. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фірма Діамант лтд» - #13929625 - основна інформація - clarity project. Clarity project. Url: <https://clarity-project.info/edr/13929625> (дата звернення: 15.01.2024).

57. Товарна інноваційна політика розвитку внутрішнього ринку інноваційних товарів. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1693>

58. Товарна інноваційна політика. URL: <http://surl.li/qgpyl>

59. Товарна інноваційна політика. Бібліотека українських підручників. URL: <http://surl.li/qgpyh>

60. Учасники проектів Вікімедіа. Матриця БКГ – вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ (дата звернення: 10.01.2024).

61. Фінансовий результат ПрАТ «Лантманнен Акса». Лантманнен Акса. URL: <http://surl.li/qgpye> (дата звернення: 17.01.2024).

62. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України. 2003. №40-44. Ст. 356.

63. Шишкін В. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук; Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2006. 20 с.

64. Ярошенко А.С. Механізм сек`юритизації банківських активів як засіб оптимізації проектного портфеля банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 259–266.
65. «Smida». Загальнодоступна інформаційна база даних. – URL: <http://smida.gov.ua/>.
66. «Законодавство України». База даних. – URL: <http://surl.li/qgpyb>
67. «Ліга:Закон». Головний правовий портал України. – URL: <http://www.ligazakon.ua/>.
68. Global trends in breakfast cereals. Glanbia Nutritionals | Better Nutrition, Built Around You. URL: <http://surl.li/qgpxu> (date of access: 06.02.2024).
69. Global trust in advertising report «Winning strategies for an evolving media landscape». Nielsen: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qgpxy>
70. Lantmannen Акса в Києві, Україна – купити готові і швидкі сухі сніданки Акса (АХА), Start (Старт) | Лантманнен. URL: <https://shop-lantmannen.com.ua/uk> (дата звернення: 18.01.2024).
71. Lioudis N. The importance of diversification. Investopedia. URL: <http://surl.li/qgpxu> (date of access: 21.12.2023).
72. Markowitz H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments / H.M. Markowitz. London : John Wiley & Sons, Inc., New York : Chapman & Hall, Limited, 1959. 356 p.
73. Product diversification. Corporate Finance Institute. URL: <http://surl.li/qgpxp> (date of access: 10.01.2024).
74. Together we take responsibility from field to fork | Lantmännen. Lantmännen. URL: <https://www.lantmannen.com/> (date of access: 09.01.2024).
75. Why startups fail, according to their founders. Fortune: веб-сайт. URL: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Ю0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	561 331.00	582 360.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	410 911.00	420 241.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	150 420.00	162 119.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	24 202.00	1 602.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	26 426.00	36 700.00
Витрати на збут	2150	97 662.00	94 030.00
Інші операційні витрати	2180	4 195.00	4 882.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	46 339.00	28 109.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	2 001.00	
Інші доходи	2240	28.00	130.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	29 890.00	6 682.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	10 924.00	5 124.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5 553.00	18 434.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 475.00	-4 200.00

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 078.00	14 234.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	
Інший сукупний дохід	2445	0.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 078.00	14 234.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	319 097.00	329 649.00
Витрати на оплату праці	2505	92 338.00	80 322.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 201.00	17 153.00
Амортизація	2515	21 599.00	21 702.00
Інші операційні витрати	2520	61 224.00	75 806.00
Разом	2550	513 459.00	524 632.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	