

Національний університет «Львівська політехніка»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КОВАЛЕНКО КАТЕРИНА СЕРГІЇВНА

УДК [332.05] : [339.142]

ДИСЕРТАЦІЯ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТОВАРОПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

08 - Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / К.С.Коваленко /

Науковий керівник Шкварчук Людмила Олександрівна, д.е.н., професор

Львів – 2017

АНОТАЦІЯ

Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017.

У дисертації обґрунтовано та розроблено методико-прикладні рекомендації щодо диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності. Диверсифікація товаропотоків є одним з ефективних методів зниження підприємницького ризику шляхом розширення діяльності підприємства та підвищення його стійкості до негативних як зовнішніх так і внутрішніх факторів.

У першому розділі «Теоретичні основи диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності» наведені трактування поглядів науковців, які займались вивченням категорії «товаропотоки». Завдяки аналізу літературних джерел означено категорію «товаропотоки» як рух визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до кінцевого споживача за певний період часу, відповідним транспортом, з використанням всіх ланок дистрибуції, в процесі якого над ними виконуються логістичні операції.

Оскільки товаропотоки часто ототожнюють з матеріальними або економічними потоками, нами було сформовані основні характеристики товаропотоків. В свою чергу визначено, що товаропотокам в ЗЕД притаманні як загальні так і специфічні характеристики. Загальні та специфічні характеристики товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності запропоновано групувати за кількісними та якісними ознаками.

У зв'язку з тим, що товаропотокам в ЗЕД притаманні специфічні характеристики, в дисертаційній роботі доповнено існуючу класифікацію товаропотоків ще однією класифікаційною ознакою – регіональною. За регіональною ознакою, товаропотоки підприємств, що формуються в межах території, обмеженої національним кордоном визначаються як національні, а товаропотоки, які здійснюються з перетином кордону – міжнародні.

Дослідженню диверсифікації, як економічного процесу, присвячено значна кількість наукових праць, що дозволяє узагальнити усі досягнення в цій сфері у три групи. Диверсифікацію розглядають як корпоративну стратегію, як маркетингову стратегію і як спосіб зниження ризиків. З погляду на це, під диверсифікацією товаропотоків варто розуміти розширення та різноманіття руху товарів на всіх стадіях мережевої структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача з метою збільшення економічної вигоди від діяльності.

Доведено, що оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності може здійснюватися багатьма різними за змістом та способом обчислення методами, які умовно можна об'єднати у чотири групи:

1. Оцінювання економічної ефективності проекту диверсифікації за визначенням теперішньої вартості (строк окупності; індекс прибутковості; чиста дисконтована вартість; внутрішня ставка доходу);
2. Оцінювання економічного ефекту на основі портфельного аналізу (матриця БКГ; матриця Маккінсі; метод переліку критеріїв; бальний метод, модель ADL/LC);
3. Оцінювання економічної ефективності за показниками фінансової стійкості в поточному періоді та інтегральний метод;
4. Оцінювання економічної ефективності за загальним корисним результатом від диверсифікації.

Для подолання недоліку оцінювання тільки поточної вартості за методами, що відносяться до перших трьох груп, пропонуємо використовувати

дивергентний метод оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності, складовими якого є оцінювання економічної ефективності за загальним корисним ефектом (відношення фінансових та нефінансових результатів до витрат відповідно до рівня глибини диверсифікації товаропотоків) з врахуванням оптимального моменту здійснення стратегії. Під фінансовими результатами розуміється збільшенні прибутку (за рахунок приросту виручки), а під нефінансовими - додаткові вигоди, які не мають поточної грошової оцінки, а у довгостроковій перспективі призводять до зростання прибуткової діяльності підприємства.

В другому розділі дисертації «Аналізування товаропотоків підприємств з виробництва харчових продуктів» представлено огляд особливостей харчових вітчизняних та міжнародних товаропотоків та здійснено дослідження товаропотоків диверсифікованих підприємств на основі моделі ADL/LC. Відповідно до дослідження, сучасний ринок харчових товарів характеризується не завжди сталим розвитком. Згідно з аналізуванням, на розвиток виробництва харчових продуктів (ВХП) негативно впливають політичні фактори (військово-політичні дії на Сході знизили показники виробництва харчових продуктів за останні роки), економічні (фінансова-економічна криза призупинила розвиток ВХП), технологічні (неоновленість техніки та технології виробництва робить вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною на ринку зарубіжних країн).

У зв'язку з втратою російського ринку збуту та можливості використовувати територію РФ для транзиту в інші країни СНД, обсяг експорту харчових продуктів в країни СНД значно зменшився. Проте, за останні роки, серед вітчизняних підприємств зберігається тенденція співпраці з ринками країн ЄС та інших. У 2016р. соняшникова олія та цукор займали лідируючі місця серед експортованих продуктів харчування Україною.

Притік інвестицій у вітчизняний ринок харчових продуктів за останні три роки значно скоротився, проте показники 2016 р. є вищими за показники 2015 р. Згідно з аналізованими статистичними даними, харчова промисловість

займає одне з перших місць серед інших галузей промисловості за показниками надходжень інвестицій в основний капітал.

Для дослідження ефективності диверсифікації товаропотоків на вітчизняних підприємствах було обрано шість харчових підприємств, що використовують різні види диверсифікації. Аналізування ефективності диверсифікації визначалося на основі оцінювання збалансованості бізнес-портфелів обраних підприємств. На основі матриці ADL/LC виявлено, що у більшості аналізованих підприємств диверсифікація є неефективною, оскільки їх бізнес-портфелі є небалансованими. Винятками є компанії, що є частиною світових корпорацій.

Третій розділ «Удосконалення організаційно-методичних засад здійснення диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємств» присвячений визначенню заходів щодо підвищення ефективності диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності. Сформовано два методи управління диверсифікацією товаропотоків залежно від елемента розширення: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти. Такий поділ зумовлений тим, що впроваджуючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство може збільшувати не тільки кількість вхідних товаропотоків, а й вихідних. При цьому, завдяки таким нововведенням, відбуваються зміни в логістичній системі, а реалізацію цих змін можна здійснити через проекти.

Зміна логістичного потоку буде відбуватися на третьому етапі класичного підходу управління стратегією – впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Завдяки розширенню постачальників, споживачів, партнерів відбувається модифікація каналу збуту на підприємстві.

Реалізація стратегії через проект здійснюється шляхом розробки проекту, яка включає в себе шість функцій: формування концепції; розробка; реалізація; контроль; завершення; функція виконання гарантійних зобов'язань. На початковій фазі життєвого циклу проект виникає як ідея, а на завершальній -

виступає як новий напрям діяльності підприємства, що у майбутньому має стати основним.

Оскільки диверсифікація товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності може різнитися за масштабами, нами було розроблено три рівні глибини диверсифікації, які можна охарактеризувати відповідно до витрат, що понесе підприємство, впроваджуючи диверсифікацію товаропотоків. Першим рівнем глибини диверсифікації товаропотоків є такий, при якому розширення елементів відбувається в межах власного підприємства. Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків є такий, для виконання якого необхідно залучати підприємств-партнерів. Третій рівень диверсифікації відображає розширення, що передбачає започаткування повністю нового підприємства. Врахування витрат відповідно до рівня глибини є частиною дивергентного методу оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків.

Також, в дисертаційному дослідженні доведено, що здійснюючи диверсифікацію товаропотоків в оптимальний момент (коли підприємство отримує найбільші доходи), підприємство збільшує свій період прибутковості. На основі моделі граничних витрат, математично аргументовано, що впровадження диверсифікації товаропотоків на піку прибутковості підприємства дозволяє збільшити площу прибутковості цього підприємства, в порівнянні зі звичайною діяльністю.

Таким чином, врахування цього оптимального моменту впровадження, фінансових та нефінансових результатів та глибини стратегії дозволяє всебічно оцінити економічну ефективність диверсифікації товаропотоків в ЗЕД згідно із запропонованим дивергентним методом.

Ключові слова: диверсифікація, товаропотоки, зовнішньоекономічна діяльність, виробництво харчових продуктів, дивергентний метод, економічна ефективність, оптимальний момент.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Праці у наукових фахових виданнях України

1. Коваленко К.С., 2012. Оцінювання ефективності диверсифікації на основі моделі «ADL/LC». *Збірник наукових праць у 2-х частинах «Міжнародна економічна політика»*, II, с.170-177.

2. *Коваленко К.С., 2011. Пов'язана та непов'язана диверсифікація як спосіб зниження ризику. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 54, с. 311-313. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus, Google Scholar, Українські наукові журнали, PИHЦ, Advanced Science Index*).

3. *Коваленко К.С., 2012. Шляхи вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 33, с. 357 – 359. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus, Google Scholar, Українські наукові журнали, PИHЦ, Advanced Science Index*).

4. *Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2012. Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*, 9, с. 54-57. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Російський індекс наукового цитування; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. (Особистий внесок автора: проведено дослідження сутності товаропотоків та їх видів; запропоновано узагальнення характеристик товаропотоків)*).

5. *Коваленко К.С., 2013. Оцінювання результатів впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 6/3(14), с. 18-21. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus; PИHЦ; Ulrich's Periodicals Directory; DRIVER; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); ResearchBib; Directory of Open Access Journals (DOAJ); WorldCat; EBSCO; CrossRef; Directory Indexing of International Research Journals*

*Видання водночас входить до міжнародних наукометричних баз даних

Directory of Research Journals Indexing (DRJI); Open Academic Journals Index (OAJI); Sherpa/Romeo; Open Access Articles; WorldWideScience.org; JURN).

6. *Коваленко К. С. Перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності. *Ефективна економіка* [online], 3. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5510>> [Дата звернення 10 серпня 2017]. (*Міжнародні наукометричні бази даних: Index Copernicus; Google Scholar*).

1.2. Праці у наукових періодичних виданнях інших держав

7. Kovalenko K., 2013. Evaluation the effectiveness of diversification on the Ukrainian enterprises. *The collection includes "The Recent Trends in Science and Technology Management"*. London, UK, 09-10 May, с.140-151. (*Міжнародні наукометричні бази даних: PИHЦ; Web of science; Thomson Reuters; AGRIS; The libraries of Oxford, Cambridge, Wales, Dublin; British Library*).

8. Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2013. Управление диверсификацией товаропотоков через проекты. *Проблемы экономики и менеджмента*, 10, с.3-11. (*Міжнародні наукометричні бази даних: PИHЦ; Киберленінка; Google Scholar; WorldCat; Соціонет; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Registry of Open Access Repositories (ROAR); RePEc; Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE); EBSCO A-to-Z;*). (*Особистий внесок автора: запропоновано розглядати управління диверсифікацією товаропотоків через проекти*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Коваленко К.С., 2011. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. В.: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

10. Коваленко К.С., 2011. Мотиви здійснення експортної диверсифікації. В.: *Науково-практичне та теоретико-методологічне обґрунтування фінансово-економічного та управлінського потенціалу в аспекті розвитку економіки України: міжнародна науково-практична конференція*.

*Видання водночас входить до міжнародних наукометричних баз даних

11. Київ, Україна, 4-5 листопада 2011 р. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка».
12. Коваленко К.С., 2012. Диверсифікація як спосіб розподілу ризику в концепції експортних можливостей. *Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності: міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 16-17 березня 2012 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».
13. Коваленко К.С., 2012. Особливості системи оцінювання ефективності діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації: VI науково-практична конференція*. Сімферопіль, Україна, 25-27 квітня 2012 р. Сімферопіль: Кримський інститут бізнесу
14. Коваленко К.С., 2012. Параметри товарних потоків підприємств. В.: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 листопада 2012 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
15. Коваленко К.С., 2013. Вплив факторів оточення на механізм управління диверсифікацією товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. В.: *Ефективне управління економікою: теорія і практика: науково-практична конференція*. Черкаси, Україна, 4–5 жовтня 2013 р. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет.
16. Коваленко К.С., 2013. Фактори оцінювання конкурентних позицій в матрицях МакКінзі, ADL/LC та Sell/DMP для підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Перспективні питання економіки та управління: міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 08-09 квітня 2013р. Дніпропетровськ.
17. Коваленко К.С., 2015. Виробництво органічної продукції - як один з напрямків розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів. *Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи: науково-практична*

конференція. Київ, Україна, 18-19 вересня 2015 р. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".

18. Коваленко К.С., 2017. Аналізування товаропотоків підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: збірник матеріалів: IV міжнародна наукова-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 21-22 квітня 2017р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».

SUMMARY

Kovalenko K.S. Diversification of goods flows of enterprises in foreign economic activity. - Qualified scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by the types of economic activity) – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2017.

The purpose The dissertation substantiates and develops methodical and applied recommendations for diversification of goods flows of enterprises in foreign economic activity. Diversification of trade flows is one of the effective methods to reduce business risk by expanding business activity and increase resilience to negative both external and internal factors.

In the first section "Theoretical basis of diversification of goods flows of enterprises in foreign economic activity", the treatment of the views of scientists who were engaged in the study of the category of "trade flows" is given. Due to the analysis of literary sources, the category of "commodity flows" is defined as the movement of a certain quantity and assortment of goods from the manufacturer to the end user for a certain period of time, with the corresponding transport, using all the distribution units in the process of which they carry out logistic operations.

The study of diversification, as an economic process, is devoted to a significant number of scientific works, which allows us to generalize all achievements in this

area into three groups. Diversification is seen as a corporate strategy, as a marketing strategy and as a way to reduce risks. In view of this, during diversification consider expanding trade flows and diversity of the movement of goods at all stages of the supply chain network structure, including end consumers in order to increase the economic benefits of the activity.

It is proved that the evaluation of the efficiency of diversification of goods flows of enterprises in foreign economic activity can be carried out by many different content and method of calculation by methods that can be conditionally grouped into four groups: estimation of economic efficiency of the project of diversification by definition of present value; evaluation of the economic effect on the basis of portfolio analysis; estimation of economic efficiency on indicators of financial stability in the current period and integral method; estimation of economic efficiency by the general useful result from diversification. To overcome the shortage of evaluating only the current value for methods relating to the first three groups we use divergent method for evaluating the economic efficiency of diversification of trade flows in foreign economic activity, which consists of evaluating the economic efficiency of the overall beneficial effect (related financial and non-financial results to costs in accordance with the level of depth of diversification of trade flows) and taking into account the optimal moment of implementation of the strategy.

In the second chapter of the dissertation "Analysis of trade flows of enterprises producing foods" features an overview of domestic and international food trade flows and trade flows the research of domestic companies based on the model ADL/LC. According to the study, the modern food market is not always sustainable. According to the analysis, the development of food production negatively influenced by political factors (political and military action in the East lowered rates of food production), economic (financial and economic crisis has suspended development VHP), technological (not update recent years engineering and technology making domestic production uncompetitive on the international market).

Due to the loss of the Russian market and the possibility of using the territory of the Russian Federation for transit to other CIS countries, the volume of food exports

to the CIS countries has decreased significantly. However, in recent years, the tendency of cooperation with the markets of the EU countries and others remains among domestic enterprises. In 2016 sunflower oil and sugar occupied the leading place among Ukraine's exported food products.

To study the effectiveness of diversification of trade flows at domestic enterprises, six food companies were selected using different types of diversification. Based on the ADL/LC model, it has been found that neither the majority of the analyzed enterprises is diversifying because their business portfolios are unbalanced. Exceptions are companies that are part of global corporations.

The third section "Improvement of Organizational and Methodical Principles for the Diversification of Foreign Economic Activity of Enterprises" is devoted to the definition of measures to increase the efficiency of diversification of goods flows of enterprises in foreign economic activity. Two methods of managing the diversification of commodity flows have been formed, depending on the expansion element: management of logistics processes and enterprise management through projects. Such a division is due to the fact that the diversification of trade flows can vary in scale. Therefore, we have developed three levels of depth of diversification, which can be characterized in accordance with the costs borne by the enterprise, introducing diversification of trade flows. The first level of depth of diversification of commodity flows is such that the expansion of elements takes place within the limits of own enterprise. The second level of depth of diversification of commodity flows is such, for implementation of which it is necessary to involve partner companies. The third level of diversification reflects an expansion that involves the launch of a completely new enterprise. Cost accounting in accordance with the level of depth is part of the divergent method for assessing the economic efficiency of diversifying commodity flows.

Also, in the dissertation research it is proved that by implementing diversification of trade flows at the optimum moment (when the enterprise receives the largest income), the enterprise increases its period of profitability. Based on the model of marginal costs, it is mathematically proved that the introduction of

commodity flow diversification at the peak of enterprise profitability can increase the area of profitability of this enterprise, and than if the implementation was not.

Thus, taking into account this optimal moment of implementation, financial and non-financial results and the depth of the strategy, it is possible to comprehensively assess the economic efficiency of diversification of trade flows in foreign economic activity in accordance with the proposed divergent method.

Key words: diversification, commodity flows, foreign economic activity, food production, divergent method, economic efficiency, optimal moment.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE THEME OF DIRECTORY

1 Scientific papers, in which the main scientific results of the dissertation are published

1.1. Proceedings in scientific professional editions of Ukraine

1. Kovalenko K., 2012. Estimation of the effectiveness of diversification on the basis of the model "ADL / LC". Collected Works in 2 parts "International Economic Policy" II s.170-177.

2. *Kovalenko K., 2011. Linked and unrelated diversification as a way to reduce risk. Economic Space: Collected Works, 54, p. 311-313. (International scientometric database: Index Copernicus, Google Scholar, Ukrainian scientific journals, RINTS, Advanced Science Index).

3. *Kovalenko K., 2012. Ways of solving the problem of competitiveness of domestic food products in the international market. Innovative Economy: Ukrainian Scientific Production Journal, 33, pp. 357 - 359. (International scientometric database: Index Copernicus, Google Scholar, Ukrainian scientific journals, RINTS, Advanced Science Index).

4. *Kovalenko K., Shkvarchuk L., 2012. Estimation of commodity flows in the foreign economic activity of enterprises. Research Journal "Business Inform", 9, p. 54-57. (International Science and Mathematical Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Russian Index of Scientific

*The publication is at the same time included in international science-computer databases

Citation; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Socionet; National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky (Personal contribution of the author, studied the nature of trade flows and their species proposed generalization performance of trade flows).

5. *Kovalenko K., 2013. Estimation of the results of introduction of diversification of commodity flows at the enterprise. Technology audits and reserves production, 6/3 (14), p. 18-21 (International scientometric database: Index Copernicus; RINTS; Ulrich's Periodicals Directory; DRIVER; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); ResearchBib; Directory of Open Access Journals (DOAJ); WorldCat; EBSCO; CrossRef; Directory Indexing of International Research Journals; Directory of Research Journals Indexing (DRJI); Open Academic Journals Index (OAJI); Sherpa / Romeo; Open Access Articles; WorldWideScience.org; JURN)

6. *Kovalenko K. Prospects implementation of the diversification of trade flows in foreign economic activity. Effective economics [online], 3. Available: < <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5510> > [Date appeal August 10, 2017]. (International scientometric database: Index Copernicus; Google Scholar).

1.2. Proceedings in scientific periodicals of other states

7. Kovalenko K., 2013. Evaluation of the effectiveness of diversification in Ukrainian enterprises. The collection includes "The Recent Trends in Science and Technology Management". London, UK, 09-10 May, c.140-151. (International scientometric database: RINTS; Web of science ; Thomson Reuters; AGRIS; The libraries of Oxford, Cambridge, Wales, Dublin; British Library).

8. Kovalenko K., Shkvarchuk L., 2013. Management of diversification of commodity flows through projects. Problems of Economics and Management, 10, s.3-11. (International scientific and mathematical databases: RINC; Cyberlink; Google Scholar; WorldCat; Socionet; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Registry of Open Access Repositories (ROAR); RePEc; Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE); EBSCO A-to-Z;). (Personal contribution of the

*The publication is at the same time included in international science-computer databases

author, asked to consider managing trade flows through diversification projects).

2. Published work of approbatory character

9. Kovalenko K., 2011. Diversification as an effective method of entering the international market. A .: Problems of formation and development of innovation infrastructure: international scientific conference. Lviv, Ukraine, May 19-21, 2011 Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.
10. Kovalenko K., 2011. Motives for the implementation of export diversification. A .: Scientific-practical and theoretical-methodological substantiation of financial and economic management capacity in terms of economic development of Ukraine: international scientific conference. Kyiv, Ukraine, November 4-5, 2011 Kyiv: Analytical Center "New Economy".
11. Kovalenko K., 2012. Diversification of risk sharing as a way to the concept of export opportunities. The problems of the modern economy in terms of financial instability, international scientific conference. Odessa, Ukraine, March 16-17, 2012 Odessa: Center for Economic Research and Development NGO.
12. Kovalenko K., 2012. Features of the system for evaluating the effectiveness of enterprises in the production of food products. A .: Scientific support reform processes of social and economic relations in the context of globalization: VI scientific-practical conference. Simferopol, Ukraine, April 25-27, 2012 Simferopol: Crimean Institute of Business
13. Kovalenko K., 2012. Parameters of commodity flows of enterprises. A .: Marketing and logistics management system: IX International Scientific Conference. Lviv, Ukraine, November 8-10, 2012 Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.
14. Kovalenko K., 2013. Influence of environmental factors on the mechanism of management of diversification of commodity flows in foreign economic activity. A .: Efficient management of the economy: theory and practice: scientific and practical conference. Cherkasy, Ukraine, October 4-5, 2013 Cherkasy: Cherkasy State Technological University.

15. Kovalenko K., 2013. Factors for assessing competitive positions in McKinsey matrices, ADL / LC and Sell / DMP for food businesses. A .: Future issues of economics and management, international scientific Internet conference. Dnipropetrovsk, Ukraine, April 08-09, 2013 Dnipropetrovsk.
16. Kovalenko K., 2015. Production of organic products - as one of the directions of development of the domestic market of food products. Actual problems of economy in the conditions of financial crisis: scientific-practical conference. Kyiv, Ukraine, September 18-19, 2015 Kyiv: Analytical Center "New Economy".
17. Kovalenko K., 2017. Analysis of commodity flows of enterprises for the production of food products. A .: Recent trends ensure the efficiency of the economy: Proceedings: Fourth International Scientific and Practical Conference. Zaporozhye, Ukraine, April 21-22, 2017 Zaporozhye: NGO "Sieu".

ЗМІСТ

Вступ	18
Розділ 1. Теоретичні основи диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності	25
1.1. Товаропотоки зовнішньоекономічної діяльності підприємств	25
1.2. Сутність диверсифікації та способи її здійснення	35
1.3. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності диверсифікації в зовнішньоекономічній діяльності	62
Висновки до розділу I	80
Розділ 2. Товаропотоки підприємств з виробництва харчових продуктів	82
2.1. Аналізування внутрішнього ринку харчових продуктів	82
2.2. Аналіз тенденцій розвитку зовнішнього ринку харчових продуктів	95
2.3. Товарна структура диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів	104
Висновки до розділу II	121
Розділ 3. Удосконалення організаційно-методичних засад здійснення диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності підприємств	124
3.1. Оптимізація товаропотоків підприємств при зовнішньоекономічній діяльності	124
3.2. Удосконалення методичних підходів щодо оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності	140
3.3. Розроблення заходів підвищення якості диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності	161
Висновки до розділу III	181
Висновки	183
Список використаних джерел	193
Додатки	208

ВСТУП

Актуальність теми. Запорукою успішного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного розвитку економіки, агресивного впливу зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності і ризиків є неперервність діяльності. Найбільш незахищеними від негативного впливу таких факторів є підприємства з одиничним спрямуванням, що обумовлює необхідність розробки та застосування особливих методів захисту та забезпечення стабільної діяльності господарюючих суб'єктів. Одним з таких методів є диверсифікація діяльності підприємств, зокрема шляхом розширення напрямів їх товарних потоків. Економічні, соціальні та політичні фактори створюють необхідні умови щодо розвитку та удосконалення диверсифікації товаропотоків на підприємствах.

Покращення міжнародних зв'язків між державами обумовлює необхідність розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Диверсифікація товаропотоків на підприємствах продиктована об'єктивними причинами, найважливішими з яких є отримання додаткових вигод як фінансового, так і нефінансового характеру. Незважаючи на те, що диверсифікація як економічний процес є не новим, а прикладів її застосування є значна кількість, сучасні тенденції розвитку економіки вимагають додаткового вивчення цього економічного поняття у сукупності та взаємодії з категорією «товаропотоки».

Наукові дослідження сутності, форм та способів диверсифікації широко проводяться в межах стратегічного менеджменту, маркетингу та фінансів. Вивченню проблем диверсифікації присвячені праці таких іноземних вчених як Аакер Д., Амстронг Г., Ансофф І., Боумен К., Брігхем Ю., Карлоф Б., Котлер Ф., Марковіц Г., Міллер М., Мінцберг Г., Портер М., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А., Фатхутдінов Р.А., Шарп У., а також вітчизняних науковців Богуславського Є.І., Дерези В.М., Ковінько О.М., Корінько М.Д., Кузьміна О.Є., Немченко Г.І., Подольчака Н.Ю., Полінкевич О.М., Шершньової З.Є., Шкварчук Л.О. та ін. Окремі аспекти диверсифікації, у розрізі загальної системи менеджменту досліджені такими науковцями, як

Захарчин Г.М., Мельник О.Г., Ліпич Л.Г., Олексів І.Б., Чухрай Н.І. Вивченням сутності, класифікації та характеристик категорії «товаропотоки» займались Крикавський Є.В., Тридід О.М., Єрьомін Н.В., Буланова В.С. та ін.

Незважаючи на значні досягнення в досліджуваній сфері, недостатньо розкритим в сучасній науковій та прикладній літературі залишається проблема формування ефективного механізму управління диверсифікацією товаропотоків, залежно від елемента розширення. До сьогодні не сформовано загального методу оцінювання ефективності застосування диверсифікації товаропотоків, в повному обсязі не кластеризовано витрат, пов'язаних із диверсифікацією товаропотоків на підприємстві. Більшість напрямів розвитку диверсифікації як категорії є загальними і не відображають її значимість для кожної ситуації. Потреба в подальшій розробці та удосконаленні диверсифікації товаропотоків зумовила актуальність дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» «Механізми управління корпоративними фінансовими потоками в умовах глобалізації ринків», дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи «Механізми управління корпоративними фінансовими потоками в умовах глобалізації ринків», де автором обґрунтовано застосування диверсифікації як методу зменшення рівня природних, політичних, комерційних та валютних ризиків (акт впровадження від 29.08.2017 р.). Крім того, результати дисертаційної роботи використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (акт впровадження від 25.10.2017 р.). Зокрема, автором розвинуто метод управління диверсифікацією товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств на засадах врахування елемента розширення, застосування якого дає можливість розглядати систему управління

як сукупність двох взаємозалежних елементів: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методико-прикладних рекомендацій щодо диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі завдання:

– уточнити сутність категорії «товаропотоки» та висвітлити її характеристики;

– удосконалити типологію товаропотоків підприємств;

– удосконалити метод управління диверсифікацією товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності;

– формалізувати підходи до кластеризації витрат на здійснення диверсифікації товаропотоків підприємств;

– розробити метод оцінювання ефективності впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси диверсифікації товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні положення з обґрунтування, підготовки та реалізації диверсифікації товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

Методи дослідження. У роботі застосовано такі методи дослідження: теоретичне узагальнення, систематизація та порівняльний аналіз (для визначення сутності категорій «диверсифікація», «товаропотоки» та «зовнішньоекономічна діяльність», формування класифікації, визначення характеристик, видів та складових цих категорій – розділ 1, підр. 1.1., 1.2.); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); групування дослідження ефективності диверсифікації товаропотоків (підр. 1.3.) бізнес-планування (для обґрунтування доцільності диверсифікації – розділ 2, підр. 2.3.); аналітичний і

структурно-логічний (для аналізування диверсифікації товаропотоків на підприємствах з виробництва харчових продуктів – розділ 3, підр. 3.2.); аналогове моделювання – для розроблення методики розрахунку ефективності диверсифікації та унаочнення результатів моделювання (розділ 3, підр. 3.3.); табличний та графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналіз і синтез – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною основою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, їх внутрішні організаційно-розпорядчі документи, результати авторських досліджень, нормативно-правові акти органів державної влади та міжнародних організацій, а також відомості із мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

- запропоновано дивергентний метод оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, який дає можливість оцінити перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків з позиції оптимальності часу реалізації, глибини впровадження, способу організації та максимізації фінансових та нефінансових результатів;

удосконалено:

- типологію товаропотоків підприємств, яка, на відміну від існуючих, дає можливість виокремити товаропотоки за ознаками специфіки товару та специфіки потоку, у межах якої виділено класифікацію за регіональною ознакою та ідентифіковано характеристики національних та міжнародних товаропотоків;

- процес кластеризації витрат на диверсифікацію товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, за яким, на відміну від існуючих,

пропонується виокремлювати витрати залежно від рівня глибини диверсифікації, та розмежовувати витрати на розроблення диверсифікації та витрати на впровадження диверсифікації товаропотоків;

дістали подальшого розвитку:

- тлумачення категорії «товаропотік», яке, на відміну від існуючих, окреслює мультисторонній (вхідний та вихідний) рух визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до споживача за певний період часу відповідним транспортом включаючи всі ланки дистрибуції, в процесі виконання логістичних операцій;

- метод управління диверсифікацією товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств на засадах врахування елемента розширення, застосування якого, на відміну від існуючих, дає можливість розглядати систему управління як сукупність двох взаємозалежних елементів: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання керівництвом підприємств з виробництва харчових продуктів розроблених теоретичних положень і прикладних рекомендацій щодо впровадження, управління та оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків.

Основні результати дисертаційної роботи впровадженні у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: ТОВ «Аква-Поляна» (довідка № 674 від 16.12.2016 р.), ТзОВ «Напої Плюс» (довідка № 104 від 19.11.2016 р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовувались у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «Управління проектами» та «Логістичні системи» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 075 «Маркетинг») (довідка № 67-01-1498 від 15.09.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі

використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на таких міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 19-21 травня 2011 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Науково-практичне та теоретико-методологічне обґрунтування фінансово-економічного та управлінського потенціалу в аспекті розвитку економіки України» (м. Київ 4-5 листопада 2011 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності» (м. Одеса, 16-17 березня 2012 р.); VI науково-практична конференція «Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації» (м. Сімферополь 25-27 квітня 2012 р.); IX міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.); Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція: «Перспективні питання економіки та управління» (м. Львів, 08-09 квітня 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Ефективне управління економікою: теорія і практика» (м. Черкаси, 4–5 жовтня 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи» (м. Київ, 18-19 вересня 2015 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: збірник матеріалів» (м. Запоріжжя, 21-22 квітня 2017 р.) та наукових семінарах кафедри фінансів.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 17 наукових праць, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України (з них 5 у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 2 статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та 9 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 4,74 д. а., з яких особисто автору належить 4,16 д. а.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та 4 додатків. Обсяг основного тексту становить 174 сторінки. Дисертаційна робота містить 30 таблиць та 36 рисунків, список використаних джерел із 151 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВАРОПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Товаропотоки зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Основною характеристикою розвитку сучасного суспільства є його тенденція до глобалізаційних процесів. Постійний розвиток технологій, можливість вільного переміщення товарів і капіталу та розвиток ринкових відносин сприяє налагодженню тісної співпраці між державами. Особливостями такої співпраці є безперервний обмін суспільними благами з метою отримання максимальної вигоди. Початковим етапом такої кооперації є система взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності. Розвитку тісних взаємозалежних зв'язків, що є основою для налагодження вигідних партнерських відносин, сприяє активна участь національних компаній на міжнародному ринку товарів. Вигідне геополітичне розташування та економічний потенціал держави відкриває для вітчизняних товаровиробників великі можливості для реалізації свого виробництва та розширення діяльності за межі країни.

Заходи держави, спрямовані на покращення доступу на зовнішні ринки, сприяють збільшенню двосторонніх товаропотоків, що виникають при експортно-імпортних операціях, та, які спонукають як виробників, так і посередників збільшувати свою асортиментну групу товарів та збільшувати кількість нових споживачів. Правильно сформований процес управління діяльністю підприємства дає можливість покращувати потік товарів на підприємстві та швидко реагувати на можливі зміни на ринку. Управління товаропотоками на підприємстві є невід'ємною частиною його прибутковості, оскільки кінцевим результатом діяльності є максимальне задоволення потреб споживачів із мінімальними витратами.

Оскільки, ефективне управління товаропотоками дає можливість зменшити витрати на збут та підвищити результативність діяльності суб'єкта господарювання в цілому, то актуальним завданням сучасної економічної науки є розробка теоретико-методологічних засад формування оптимального товаропотоку.

Економічна категорія «товаропотік» застосовується у наукових працях багатьох вчених, які, в переважній більшості, використовують її для дослідження логістичних операцій, впродовж яких здійснюється рух товарів від постачальника матеріальних ресурсів до виробника і кінцевого споживача готової продукції (Таньков, Бахурець, 2011). Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств). Досить часто у науковій літературі застосовується й категорія «товарний потік», яка має схоже трактування. Відсутність суттєвої різниці у визначеннях дає нам підставу ототожнювати відповідні категорії та вживати їх як синоніми.

За визначенням Економічної Енциклопедії, потік товарів – це сукупність товарів, які розглядаються в процесі виконання над ними різноманітних торгово-технологічних, логістичних та інших операцій протягом певного часового інтервалу (ред. Мочерний, 2000). Райзберг Б. А. (1998) розглядає потік товарів як товарну масу, що циркулює протягом певного періоду часу, а Крикавський Є. В. (2004) - як частину матеріальних потоків в процесі виконання над ними логістичних процесів. Російський вчений В.Н. Єр'омін (2006) розглядає товаропотік як сукупність каналів розподілу товарів фірми. Отож, спільним для всіх визначень товаропотоку є те, що товаропотік розглядають як рух товарів.

Залежно від виду діяльності суб'єкту господарювання товаропотоки формуються різними логістичними процесами. Потоки товарів на підприємствах охоплюють рух товарів від моменту їх випуску до надходження дистриб'юторам. На підприємствах з подальшим розподілом товарів (підприємствах-дистриб'юторах) потоки товарів охоплюють операції на дільницях розвантажування, зберігання, комплектування та виконання інших

складських операцій. На підприємствах, що працюють без посередників – систему взаємопов’язаних, послідовно виконуваних операцій із товаром з моменту його виробництва (надходження) до моменту передання проданого товару покупцеві. Трансформація товарів у товаропотоки відповідними логістичними процесами представлена на рис. 1.1.

Трансформація товарів	Логістичні процеси					
	Складування	Транспортування	Маніпуляції (поділ-об’єднання)	Маніпуляції (сортування)	Пакування, позначення	Опрацювання замовлення
Зміна часу	*					
Зміна простору		*				
Зміна кількості			*			
Зміна якості				*		
Зміна логістичних властивостей					*	
Зміна в логістичному товарі						*
	←————— Поточи товарів —————→					Потоки інформації

Рис. 1.1. Трансформації товарів через логістичні процеси (Крикавський, 2004)

Згідно з означенням Буланова В. С. (2002), промислові товаропотоки – це досить стабільний рух товарів від виробників до споживачів в галузевих і територіальних системах, що забезпечує їх реалізацію за цінами, що задовольняє виробника і споживача. Вчений визначає також зустрічні товаропотоки як різновид товарних потоків, що характеризує їх як взаємні поставки товарів вироблених різними господарськими структурами, в основі яких лежить взаємна економічна вигода.

Результати дослідження поняття «товаропотоки» вказують на необхідність уточнення змістової характеристики таких категорій, як «товар» та «потік». Відповідно до визначення Великого тлумачного словника української мови, потік – це фізична величина, що характеризує рух (ред. Бусел, 2007). З економічної точки зору, потік – “це економічна величина, що вимірюється з врахуванням того періоду часу, для якого робиться розрахунок” (ред. Абалкін, 1999). Отже, основою трактування товаропотоку є визначення

поняття «потік», під яким розуміють сукупність функцій, що послідовно виконуються учасниками логістичного процесу.

Визначення поняття товару, за фінансово-економічним словником, характеризує товар як будь-який продукт виробничо-економічної діяльності в матеріально-речовій формі. Таким чином, товарні потоки і потоки, які їх супроводжують (фінансові, сервісні, інформаційні), застосовують для опису руху (Біловодська, 2011).

Багатьма науковцями ототожнюються такі категорії як «економічні потоки», «матеріальні потоки» та «товарорух» з категорією «товаропотоки». Для того, щоб визначити відмінності цих категорій варто дослідити кожен з них. Економічний потік – сукупність відносно однорідних економічних елементів, що переміщується від джерела виникнення (виробництва) до місця призначення у рамках визначеної господарської системи за заданими цією системою параметрами (Тридід, 2006). За економічною природою економічні потоки поділяються на матеріальні, фінансові та інформаційні. Матеріальні потоки – це частина економічних потоків та визначаються вони як продукція, що формується в процесі реалізації стосовно неї різних логістичних операцій (Тридід, 2006).

Азріліян А. Н. (2007) визначає товарорух як процес руху товарів від виробника через експортера, імпортера, гуртового покупця до споживача. Дослідження відповідних категорій дають підстави стверджувати, що матеріальний потік можна розглядати як товарний потік, але лише у тому випадку, коли матеріали – це готова продукція, що не потребує додаткової переробки. Проте, матеріали, виступаючи також як сировина, мають властивість перетворюватись у запаси, що не підпадає під характеристику товару, оскільки мають зовсім інші властивості. Економічний потік можна ототожнювати з товарним потоком лише тоді, коли економічним елементом виступатиме товар.

Таким чином, основною характеристикою товаропотоків є їх рух, тобто переміщення в часі. Варто зазначити, що переміщення товарів може

здійснюватись не тільки від виробника до споживача, можливі варіанти переміщення між складами виробника, або від виробника до посередника, в середині країни чи при перетині кордону. Враховуючи всі вище наведені визначення та характеристики товаропотоків, можна стверджувати, що товаропотоки – мультисторонній (вхідний та вихідний) рух визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до споживача за певний період часу, відповідним транспортом, включаючи всі ланки дистрибуції в процесі якого над ними виконуються логістичні операції підприємства.

Товаропотоки можуть набувати окремого виду одночасно, послідовно або розрізнено. До розрізнених видів відносяться національні та міжнародні товаропотоки. Міжнародні товаропотоки виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно, рух товарів від продавця до покупця, незалежно від їх статусу, які є резидентами різних держав, доцільно називати товаропотоком у зовнішньоекономічній діяльності. Такий вид товаропотоку виникає на макрорівні. Сукупність товаропотоків суб'єктів господарювання, які проводять зовнішньоекономічну діяльність, формують міжнародні товаропотоки країни. З метою детального відображення особливостей товаропотоків в ЗЕД варто розглянути їх основні характеристики.

Оскільки потік – це рух, то вимірниками товаропотоку є його величина (у натуральних одиницях) та швидкість, які сукупно визначають потужність товаропотоку – обсяг товарів, що переміщуються за одиницю часу (т/год.). Потужність товаропотоку залежить від багатьох факторів, головним з яких є вид товару. Специфічні якості товару впливають не тільки на час його переміщення від виробника до споживача, а й на вид транспорту яким його перевозять, країну, в якій здійснюють продаж, терміни доставки тощо. Оскільки у науковій літературі використовується значна кількість видів товаропотоків, їх доцільно об'єднати залежно від специфіки товару та специфіки потоку у декілька груп згідно з їх класифікаційних ознак. Загальна

класифікація товаропотоків згрупована відповідно до виду товару та характеристики потоку представлена у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Загальна класифікація товаропотоків

Група	Класифікаційна ознака	Види
Специфіка товару	Залежно від консистенції вантажу	насипні, наливні, товарно-штучні, навалочні
	За ступенем сумісності	сумісні, несумісні
	Залежно від натурально-речового складу	одноасортиментні, багатоасортиментні
	Залежно від кількості вантажу	середні, дрібні, масові, великі
	За питомою вагою	великовагові, легковагові
Специфіка потоку	За відношенням до досліджуваної логістичної системи, у складі якої функціонує підприємство	внутрішні, зовнішні
	За рівнем неперервності	неперервні, дискретні
	За рівнем регулярності	детерміновані, стохастичні
	За рівнем стабільності	стабільні, нестабільні
	За рівнем мінливості	стаціонарні, нестаціонарні
	За характером переміщення елементів потоку	рівномірні, нерівномірні
	За періодичністю	періодичні, неперіодичні
	За ритмічністю зміни параметрів потоку	ритмічні, неритмічні
	За рівнем керованості	керовані, некеровані
	За рівнем складності	прості (диференційовані), складні (інтегровані)
	За рівнем упорядкованості елементів	ламінарні, турбулентні
	За регіональною ознакою	національні, міжнародні

Примітка: Сформовано та доповнено автором на підставі джерел: (Тридід, 2008; Тридід, Т.О.Колодізева, 2006)

Товаропотокам у зовнішньоекономічній діяльності притаманні особливі характеристики, які доцільно класифікувати на загальні і специфічні. Загальними характеристиками товаропотоків в ЗЕД будемо вважати всі ті, які притаманні усім видам товаропотоків незалежно від місця та часу їх виникнення, а специфічними – ті, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У свою чергу, як загальні, так і специфічні характеристики товаропотоків можна поділити на якісні та кількісні. Класифікація характеристик товаропотоків у ЗЕД представлена на рис. 1.2.

До загальних якісних характеристик можна віднести переміщення товарів та види логістичних процесів (трансформації). Переміщення товарів є

основною характеристикою будь-якого товаропотоку, оскільки саме рух товарів від виробника до споживача ототожнює товаропотік. Переміщення товару – це зміна фізичного місцезнаходження товару відповідним видом транспорту згідно із потребами підприємства. Переміщення товарів може відбуватись між різними складами підприємства, між постачальником та споживачем як на території одної держави, так і з перетином кордону (кордонів).

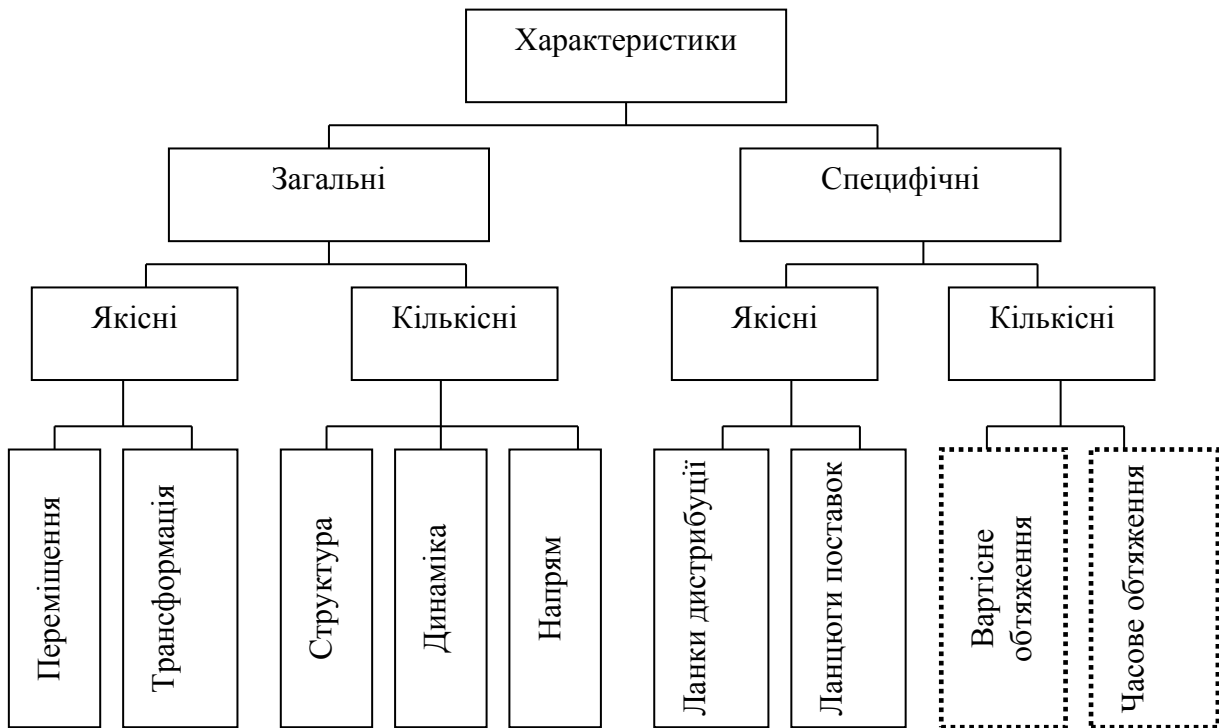


Рис. 1.2. Загальні та специфічні характеристики товаропотоків

Примітка: Вартісне обтяження Часове обтяження Характеристики товаропотоків, запропоновані автором
Примітка: сформовано та доповнено автором на підставі джерела (Тридід, 2008).

Логістичні процеси, які здійснюються при переміщенні товарів на підприємстві, можуть відрізнитись та виконуватись в різній послідовності, що безумовно впливає на тип товаропотоків. Під логістичними процесами розуміють процеси реалізації логістичних потоків у формі трансформації (трансферу, трансакції, циркуляції) параметрів простору, часу, форми, властивостей (Горяїнов, 2009). Логістичні процеси здійснюють виконання над товаром таких дій, як складування, транспортування, пакування та маніпуляцій. Відповідно до цього, кожен із логістичних процесів може впливати на якісні характеристики товарів, змінюючи форму, упакування, місце знаходження товару. Таким чином, загальні якісні характеристики притаманні всім

товаропотокам, оскільки відображають їх сутність та не залежать від типу товару.

До загальних кількісних характеристик належать структура, динаміка та напрям товаропотоків. Першою загальною кількісною характеристикою є структура товаропотоку, тобто наявність послідовності «виробник-споживач-партнер-дистриб'ютор-кінцевий споживач». Структуру товаропотоку відображає ланцюг поставок підприємства, який починається від кінцевого користувача і охоплює всіх постачальників товарів, послуг та інформації, додає цінність для споживачів та інших заінтересованих осіб (Lambert, Cooper & Pagh, 1998). Основою ланцюга поставок є канали розподілу, ціллю яких, за теорією Л.Бакліна, є надання споживачам необхідну їм комбінацію продукції (розмір партії, час доставки, ринкова децентралізація) при мінімальних витратах (Bucklin, Louis, 1966). Тридід О.М. (2008) розрізняє два види структури товаропотоків: товарно-асортиментну та географічну.

До загальних кількісних характеристик слід віднести динамічність товаропотоків, зокрема їх інтенсивність, детермінованість, ритмічність та рівномірність. Інтенсивність товаропотоку - відношення його обсягу (в натуральному чи вартісному вираженні) до певної часової одиниці (рік, місяць, доба, година). Встановлюють інтенсивність товаропотоку з метою визначення максимальних та мінімальних витрат часу на переміщення товарів до визначеного місця призначення. Детермінованість визначає товарну і часову конкретність товаропотоку (певний товар має надходити до певного споживача на певний час у певному обсязі). Кількісним показником детермінованості є середній час затримки поставок товару, у порівнянні з нормативом. Ритмічність означає отримання товарів точно у визначений термін, встановлені договором поставки між юридичними особами - постачальником і споживачем. Рівномірність товаропотоку - це надходження товару однаковими партіями в один і той самий час. Порушення ритмічності призводить до затоварювання або дефіциту певного товару, збільшення логістичних витрат (Тридід, 2008)

Важливою загальною характеристикою потоку є його напрям. Розрізняють прямий та зворотний напрями товаропотоків. Прямий товаропотік виникає при переміщенні товарів від виробника до споживача, а зворотний, коли товар переміщується навпаки, від споживача до виробника. Рідше виникає зворотний товаропотік, оскільки в більшості випадків це продукція, що рухається на обмін (бракована, прострочена).

Специфічні характеристики визначають товаропотоки в ЗЕД із врахуванням перетину кордонів та пов'язаними з цим додатковими відмінностями. Ланки дистрибуції та ланцюги поставок охоплюють повну систему взаємодій компанії з усіма учасниками як процесу збуту товарів, так і процесу їх виготовлення. Вони будуть відрізнятися від товаропотоків, що не залучені в ЗЕД, тому, їх варто віднести до специфічних якісних характеристик. Специфічні кількісні характеристики – це вартісне обтяження та часове обтяження, які так само притаманні тільки товаропотокам, що використовуються при здійсненні ЗЕД.

Товаропотік у зовнішньоекономічній діяльності підприємств набуває особливих ознак, оскільки змінює свої характеристики у просторі та часі. Такі товаропотоки пов'язані із переміщенням товарів через кордон держави, що супроводжується відповідними митними процедурами. Митні процедури змінюють характеристики товаропотоку: збільшують його величину (вартість) через обкладання митом та зменшують швидкість руху через необхідність додаткових витрат часу на оформлення документів, які засвідчують якість, походження, виробника товару тощо. Відповідну зміну характеристик товаропотоків доцільно називати «обтяженням», оскільки супроводжується вона погіршенням показників товаропотоку.

Оцінювання обтяження товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності митними процедурами доцільно проводити окремо за кожним елементом обтяження: вартість та час. Вартісне обтяження товаропотоку визначається величиною експортного та імпорного мита, а також митного збору, що необхідно сплатити для отримання права перемістити товар через кордон.

Оскільки, ставки мита залежать від виду товару та країни експорту, то при прийнятті рішення про доцільність здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно брати до уваги вартісне обтяження.

Найменша вартість обтяження характерна для здійснення експортно-імпортних операцій з країнами, що разом з Україною входять до митних союзів або створюють з нею спеціальні митні зони. У таких операціях застосовують преференційні ставки мита. При здійсненні експортно-імпортних операцій з країнами, що уклали з Україною торговельно-економічні угоди з наданням режиму найбільшого сприяння або національного режиму, застосовують пільгові ставки мита, які хоч і є вищими від преференційних, проте значно менші від повних ставок мита. Зокрема, у митному тарифі ЄС різниця між пільговими та повними ставками мита складає 1,5-2,0 рази. Зростає вартість обтяження товаропотоків у випадку експорту з України металобрухту, живої худоби, шкіряної сировини та насіння деяких видів олійних культур, оскільки на експорт відповідних товарів встановлено експортне мито.

Часове обтяження товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності не має єдиного кількісного визначення, оскільки час, що витрачається на здійснення відповідних процедур має ряд об'єктивних та суб'єктивних факторів, в тому числі непрогнозованих (страйк, сезонність тощо). Для розрахунку часового обтяження доцільно застосовувати відповідні показники минулих періодів, що екстрапольовані для умов майбутнього із коригуванням на вид товару та країну експорту. Такий показник дає можливість, на основі проведених розрахунків, аналізувати інтенсивність товаропотоків, що впливає на вибір оптимальних партнерів співпраці для підприємства.

Отже, товаропотоки, що виникають в результаті переміщення товарів від виробника до споживача, являють собою рух товарів визначеної кількості та асортиментного складу, в процесі чого над ними виконуються логістичні операції. На нашу думку, товаропотокам притаманні характеристики, які в залежності від типу товару можна поділити на загальні та специфічні. Особливої уваги заслуговують товаропотоки підприємств, що здійснюють

зовнішньоекономічну діяльність, оскільки при їх здійсненні необхідно враховувати часове та митне обтяження. Таке обтяження негативно впливає на здійснення товаропотоків підприємств, тому, для ефективного їх функціонування варто застосовувати процес управління товаропотоків.

Управління товаропотоками має містити в собі ряд заходів, спрямованих на планування, контролювання та знаходження оптимальних варіантів здійснення, з врахуванням усіх особливостей діяльності підприємства. В процесі управління товаропотоками визначається оптимальна структура товаропотоку, формуються ланцюги поставок із мінімальними витратами з метою отримання максимальної вигоди від продажів товарів споживачам. Таким чином, головним завданням управління товаропотоками є складання оптимального ланцюга поставок, що найбільш повно буде виконувати поставленні цілі підприємства.

Для постійно прибуткової діяльності підприємства недостатньо мати лише вдало сформований процес виробництва товарів, необхідно використовувати ефективне управління товаропотоками, основою якого є безперервність роботи. Основою безперервності роботи є максимальне зменшення ступеня ризику на всіх етапах руху товару. Одним із таких методів є диверсифікація. Диверсифікація дозволяє розширити напрямки роботи з метою зниження залежності від основної діяльності підприємства. Таким чином, врахування основних характеристик зовнішньоекономічних товаропотоків, формування ефективних ланцюгів поставок та впровадження диверсифікації є необхідними складовими ефективної діяльності будь-якого підприємства.

1.2. Сутність диверсифікації та способи її здійснення

На сучасному етапі розвитку економіки країни диверсифікація відіграє важливу роль. Після світової фінансової кризи в економічній сфері, підприємства та організації все частіше використовують диверсифікацію як метод зниження ризику та запобігання втратам в основній діяльності. Процес

диверсифікації є не новим для українського підприємницького середовища. В кінці 90-х років ХХ ст. диверсифікація була поширена, але не як метод зменшення ступеня ризику, а як форма організації бізнесу через вигідність створення холдингів та промислово-фінансових груп.

Сьогодні, диверсифікація є невід'ємною частиною стратегій компаній, які прагнуть застрахувати себе від негативних впливів, що можуть призвести до банкрутства. Диверсифікація дає можливість не тільки захистити бізнес від економічних коливань, збільшити конкурентоспроможність на ринку, розширити сегмент споживачів та наростити обсяги збуту продукції, але й підвищити рівень прибутковості діяльності.

Закордонні та вітчизняні вчені у своїх працях все частіше приділяють увагу процесу диверсифікації, оскільки сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкими змінами та тенденціями до глобалізації. Диверсифікація являє собою частину таких змін і займає одне з перших місць на шляху до інтернаціоналізації економічної діяльності.

Диверсифікація здійснюється в різних формах залежно від специфіки та виду ризику, з яким пов'язана діяльність на ринку. Це визначає необхідність дослідження категорії «диверсифікації», її видів та форм.

У літературних джерелах зустрічається декілька підходів до визначення диверсифікації. Дослівно, слово диверсифікація з латинської мови перекладається як змінювати (*diversus* - різний і *facio* - роблю). Більшість словників трактують диверсифікацію як розширення діяльності, номенклатури товарів, послуг, регіонів тощо. (ред. Азріліян, 2007). Відповідно до визначення Економічної Енциклопедії, диверсифікація – це вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, що може здійснюватись як через створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними (ред. Мочерний, 2000).

Шершньова З.Є. (1999) трактує стратегію диверсифікації як одну із загальних стратегій, а Герасимчук В.Г.(2000) - як стратегію, що забезпечує купівлю фірм у нових галузях для підтримування основного виду діяльності.

Д. Аакер (2002) виділяє диверсифікацію як стратегію виходу на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми. Також згідно з цим трактуванням, диверсифікація знаходить вираз у двох стратегіях зростання - розширення товарного асортименту і розширенні ринку. Фатхутдинов Р.А. (2000) поділяє думку Д. Аакера, і також відносить диверсифікацію до стратегій, що дають можливість росту підприємству.

Більшість перелічених авторів розглядають диверсифікацію як напрям стратегічного менеджменту, тобто як стратегію, за допомогою якої можна вийти на нові ринки збуту. Наприклад, К.Пасс (1998) дає визначення диверсифікації як розширення діяльності компанії в напрямку різних сфер виробництва, що призводить до збільшення кількості ринків, на яких працює підприємство. Згідно з думкою іншого автора, Красноносова Е.Н (1998), диверсифікація – розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг, часто прямо не пов'язаних з основною сферою їх діяльності. Також диверсифікація трактується як одночасний розвиток не пов'язаних один з одним видів виробництв (Портер, 2002).

При аналізуванні літературних джерел, виникає розбіжність при детальному вивченні категорії «диверсифікація». До загальноприйнятого визначення можна віднести трактування процесу диверсифікації як оновлення товарів та ринків одночасно (Ансофф, 1999). Більшість авторів використовують термін «диверсифікація» як трактування одного з видів корпоративної стратегії. Згідно з визначенням, що наводить Міцберг Г., диверсифікація являє собою одну з найбільш поширених корпоративних стратегій, що базується на управлінні портфелем через купівлю компанії (Міцберг, Куїнн, Гошал, 2001). З іншої сторони, за визначенням Томпсона А.А. (2001), диверсифікація є стратегією, що забезпечує проникнення фірми в інші галузі виробництва. Броумен К. (1997) має схоже трактування диверсифікації та додає, що це процес, який дозволяє зменшити залежність організації від одного стратегічного господарського підрозділу.

Отже, такі автори як Портер М. (2001), Ожегов С.І. (1988), Зуб А.Т. (2002), Петренко В.Л. (2000), Немченко Г.І. (1994), Орлова П.А. (2000), Броумен К (1997) розглядають диверсифікацію як стратегію виходу на нові ринки збуту через впровадження на підприємстві нових видів діяльності, що непов'язані та істотно відрізняються між собою. Таким чином, згідно з проведеним вище аналізом, можна вивести загальне трактування процесу диверсифікації: диверсифікація – це вид корпоративної стратегії, що забезпечує компанії вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання з метою зменшення залежності організації від одного стратегічного господарського підрозділу. Організація використовує таку стратегію, коли планує розширити свою сферу діяльності шляхом виходу на нові ринки збуту.

Група науковців трактують диверсифікацію як маркетингову стратегію, згідно з якою підприємства, компанії розширюють асортиментну групу товарів, тим самим збільшуючи свою конкурентоспроможність. Голубкова Е.П. (1998) визначає диверсифікацію як вид маркетингової стратегії, що направлена на випуск нових продуктів, не пов'язаних з виробництвом головних видів продуктів компанії та з виходом на нетрадиційні ринки. Армстронг Г. та Котлер Ф. (2007) розглядають диверсифікацію як створення нових напрямків бізнесу або купівлі компанії, які не мають багато спільного з теперішніми товарами та ринками цієї компанії. Сучасний економічний словник за редакцією Райзберга А.А. (1998) розкриває сутність диверсифікації як процесу розширення асортименту, зміни виду продукції, виробленої підприємством, фірмою, заснування нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству. Коноплицький В. (1996) трактує диверсифікацію як стратегію маркетингу, направлену на нові види діяльності фірми поза межами основного виду (1996). Лозовський Л. (1999), Уолл Н. (Уолл Н. та ін., 1999) розглядають диверсифікацію не тільки як розширення номенклатури товару, а ще як зміну виду продукції, яка виробляється підприємством.

Вчені Габаліс В. (1998), Амуржуєв О. (1997) у своїх працях наводять таке визначення диверсифікації як переходу від одностороннього, яке часто базується лише на одному продуктиві виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається. Отже, автори які розглядають диверсифікацію як частину маркетингу (Новіков В.А. (1994), Азріліян А.Н.(2007), Портер М. (1998), Лопатін Л.І. (1996) представляють диверсифікацію як процес розширення саме асортиментної групи товарів компанії з метою забезпечення більшої стабільності результатів й уникнення коливань в одержаному прибутку (1999).

Значний вклад в розвиток диверсифікації зробив лауреат Нобелівської премії Г. Марковіц, який, в 1959р. опублікував працю „Вибір портфеля: ефективна диверсифікація інвестицій”. Разом з М. Міллером та У. Шарпом, Г. Марковіцем була сформована теорія, що була загальноновизнана в економічному світі, щодо вдало сформованого портфеля, основою чого була диверсифікація. За трактуванням лауреатів, диверсифікація – “включення в портфель різних фінансових інструментів з метою підвищення прибутковості або зменшення ризику” (Гітман, 1997). При включенні в портфель від 8 до 20 цінних паперів, диверсифікований ризик може бути практично зведений до нуля, так що сукупний або реальний ризик портфеля буде представлений тільки неусувним ризиком. Диверсифікований ризик може бути усунутий, навіть якщо ці 8-20 активів обрані випадково (Гітман, 1997).

Трактування диверсифікації, як способу зниження інвестиційних ризиків, що було сформулювало Г. Марковіцем, М. Міллером та У. Шарпом, надалі набуло розвитку у роботах З.Боді (2009), який визначив диверсифікацію як метод зменшення ризику інвестицій шляхом розподілу їх серед ризикованих активів замість зосередження інвестицій тільки в одному або в декількох ризикованих активах. Виразалось у володінні багатьма ризикованими активами, замість концентрації усіх капіталовкладень тільки в одному з них. Таким чином, диверсифікація направлена на зменшення рівня ризику, пов'язаного з одним єдиним видом активів. Як метод зниження ризику,

розглядають диверсифікацію Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. (2012). Зокрема, вчені зазначають, що диверсифікація – це процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою. Ризик – можлива небезпека втрат, що впливає зі специфіки тих або інших явищ природи і видів діяльності людини (ред. Стоянова, 2003). Використання диверсифікації дає можливість зменшити рівень природних, політичних, комерційних та валютних ризиків.

Природними ризиками є такі, що виникають у наслідок впливу негативних явищ природи (стихійних сил). Найбільшого прояву природні ризики набувають для суб'єктів господарювання, діяльність яких має сезонний характер. Оскільки існують сезонні коливання ділової активності, тобто величина доходу змінюється залежно від пори року, доцільно здійснювати непов'язану диверсифікацію. Це дає можливість стабілізувати грошові потоки та зменшити залежність діяльності підприємства від сезонності. До такого виду діяльності можна віднести сільське господарство, мисливство, харчову промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів, транспорт, діяльність туристичних агентств та бюро подорожей. Тобто всі напрями діяльності, які так чи інакше залежать від погодних факторів.

Політична ситуація в країні значною мірою впливає на стан економіки. Законодавча база країни регулює і контролює будь-які дії в цій сфері. Політична нестабільність, постійні зміни влади і зміни в законодавстві негативно відбиваються на економічних процесах. До політичних ризиків можна віднести неможливість здійснення господарської діяльності внаслідок військових дій, введення ембарго, відмовлення нового уряду виконати прийняті попередниками зобов'язання, несприятливі зміни податкового законодавства і т.д. Для уникнення коливань в роботі компанії через такі дестабілізуючі фактори, впровадження процесу пов'язаної диверсифікації є потенційно вигідним рішенням. Передбачити, який з напрямку сфери бізнесу може бути ускладнений фактором політичної нестабільності досить складно, тому, компанія, що здійснює діяльність в різних країнах, більш застрахована від

негативних впливів, ніж компанія, що зосереджена на одному виді діяльності в одній країні.

Комерційні ризики – це ризики, які виникають у результаті фінансово-господарської діяльності та несуть в собі загрозу втрат. Вони характеризуються невизначеністю результату від даної комерційної операції. Непов'язана диверсифікація є одним з дієвих методів зниження рівня комерційного ризику, оскільки дає можливість компанії отримувати дохід від інших напрямків діяльності, у випадку негативного результату основної діяльності. Обґрунтування такої позиції можна здійснити за допомогою використання моделі Шарпа, в якій представлена залежність між очікуваною прибутковістю активу (виду діяльності) й очікуваною прибутковістю ринку (економіки в цілому) (Брігхем, 1997). Це дає можливість спрогнозувати результат, та у разі негативних очікувань перекрити збитки іншими видами діяльності.

Валютні ризики пов'язані з небезпекою валютних втрат та зміною валютного курсу однієї закордонної валюти до іншої при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (ред. Стоянова, 2003). Якщо компанія диверсифікувала свою діяльність так, що деякі її сфери не залежать від коливань валютного курсу, при валютній нестабільності вона буде більш захищеною, ніж компанія, діяльність якої повністю залежить від однієї валюти. При існуванні валютних ризиків варто використовувати експортну диверсифікацію, яка дає можливість розширити номенклатуру та напрямки експортних товарів і послуг, що сприяє веденню розрахунків в різних іноземних валютах. Найбільш незахищеними є компанії, діяльність яких повністю або частково пов'язана з експортно-імпортними операціями, реекспортом та реімпортом, фінансовими операціями та операції з давальницькою сировиною.

Отже, диверсифікація дозволяє зменшити ступінь деяких видів ризику, цю думку поділяє Карлоф Б. (1991), і в науковій праці „Ділова стратегія” розглядає процес диверсифікації як прагнення зменшити ступінь ризику і вигідно інвестувати свої капітали. Великий економічний словник дає таке визначення:

диверсифікація - це розподіл грошових капіталів, що інвестується або скорочується між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього. З іншого боку, диверсифікація - це є одна з форм концентрації капіталу. У широкому сенсі - стратегічна орієнтація на створення багатопрофільного виробництва або портфеля цінних паперів (ред. Азриліян, 2007).

Дереза В.М. (2010) трактує диверсифікацію як процес розподілу майна і ресурсів підприємства між різними видами діяльності з метою підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та стабілізації його фінансового стану. Д. Штефанич (1999) дає таке визначення: диверсифікація – це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чії індивідуальні прибутки поводяться по різному незалежно один від одного. Відповідно до наведених вище трактувань, сутність диверсифікації можна розкрити так: диверсифікація є одним з методів зменшення ступеня ризику інвестицій, шляхом розподілу грошових капіталів між різними об'єктами вкладень.

Аналізуючи літературні джерела, було виявлено що деякі автори об'єднали погляди різних вчених на трактування категорії «диверсифікації» та навели загальне твердження. Одним із таких вчених є Корінько М.Д. (2007), який визначає диверсифікацію як інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу. Також, Ковінько О.М. (2014) вважає, що найбільш точним визначенням диверсифікації є розвиток діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

Таким чином, розглядаючи диверсифікацію як економічну категорію, можна зробити висновок, що диверсифікація є різностороннім поняттям. Більшість авторів розглядає даний процес зі сторони своїх власних наукових напрямів, через те, диверсифікація охоплює широкий спектр економічних можливостей. Дослідження категорії «диверсифікація» показали, що більшість науковців визначають диверсифікацію як стратегію підприємства. Диверсифікація як стратегія може бути направлена на збільшення ринків збуту та/або на збільшення асортиментного складу. Але, основним об'єднуючим елементом всіх трактувань цієї категорії є те, що диверсифікація є основним методом зниження рівня різних видів ризиків втрат.

Отже, під диверсифікацією будемо розуміти стратегію, що забезпечує компанії вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, розширення асортиментної групи товарів компанії з метою уникнення коливань в отримуваних прибутках та зменшення ступеня ризику.

Економічна категорія «диверсифікація» використовується багатьма науковцями та має значну кількість трактувань, що наведені вище. Відповідно, різновидів диверсифікації є теж багато. Але, незважаючи на те, що сутність диверсифікації розглядалась з різних напрямів економіки, класифікують диверсифікацію як стратегію, а всі решта види диверсифікації є розширенням цього поняття.

Розглядаючи диверсифікацію як корпоративну стратегію підприємства, доцільно класифікувати її відповідно до тих стратегічних проблем, які мають бути вирішені при впровадженні даної стратегії. Згідно з підходом Томпсона А.А. та Стрикленда А. Дж. (2001), існують такі види стратегії диверсифікації:

1. Стратегія впровадження в нові галузі (купівля, створення нової компанії та спільне підприємництво).
2. Стратегія пов'язаної диверсифікації.
3. Стратегія непов'язаної диверсифікації.
4. Стратегія виключення і ліквідації.
5. Стратегія оновлення компанії, скорочення та реструктуризації.

6. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три стратегії використовуються при визначенні напряму диверсифікації, а останні три – стратегії зміцнення позицій та покращення вже диверсифікованих компаній.

Таку саму позицію поділяють Маркова В.Д., Кузнєцова С.А. (2001). У своїй праці вони наводять такі визначення видам диверсифікації:

- пов'язана горизонтальна диверсифікація – об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній області. Горизонтальна диверсифікація поділяється на розширення спектра продуктів та географічне розширення.

- пов'язана вертикальна диверсифікація – це процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять у технологічний ланцюжок випуску старого продукту до й після виробничого циклу. Виділяють пряму і зворотну вертикальну диверсифікацію.

- непов'язана або просто диверсифікація – це охоплення таких напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства.

Котлер Ф. (1999) розглядає горизонтальну диверсифікацію як випуск нової продукції, призначеної для клієнтів компанії, навіть, якщо вона технологічно не пов'язана з існуючими виробничими лініями. Концентрична диверсифікація – це випуск нової продукції, що відповідає технологічним і маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній. Конгломерантна диверсифікація, згідно Котлером Ф., це проникнення в нові сфери діяльності, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні із продукцією компанії й не відноситься до її ринку.

Схожий погляд на класифікацію диверсифікації має Ансофф І., який наводить такий поділ диверсифікації:

- диверсифікація, «пов'язана з потребами», - є освоєння нової для фірми технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку (Ансофф, 1999);

- диверсифікація, пов'язана з технологією, полягає у застосуванні традиційної технології фірми до задоволення нових потреб (Ансофф, 1999);

- конгломератна диверсифікація - перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом фірми, до нових технологій або потребам ринку. Як правило, такий перехід здійснюється за допомогою придбання компаній (Ансофф, 1999).

Один із перших науковців, що детально розглянув процес диверсифікації, Карлов Б. (1991), дає тільки визначення вертикальній диверсифікації – зовнішнє зростання компанії на основі вертикальної диверсифікованості, що є ефективним способом завоювання нових ринків. Вітчизняний вчений Корінько М.Д. (2007) класифікує диверсифікацію за критерієм ефекту синергізму. За даним критерієм, диверсифікацію можна поділити на синергічну та конгломератну. Сутність синергічної диверсифікації полягає у тому, що проекти диверсифікованої компанії мають доповнювати існуючі в технологічному чи комерційному плані з метою одержання ефекту синергізму (Корінько, 2007). Прихильники такого підходу доводять, що якщо ефект синергізму при диверсифікації не досягається, то диверсифікація є невиправданою, тому суспільство не одержує додаткової вигоди від диверсифікації (Ансофф, 1999).

Конгломератна диверсифікація розглядається як стратегія пошуку найбільш вигідного бізнесу, поза залежністю від наявних у підприємства конкурентних переваг (Корінько, 2007). Конгломератна диверсифікація, на думку Корінько М.Д. (2007), не підлягає подальшій класифікації, тоді як синергічна диверсифікація може мати три напрямки, залежно від елемента, що є основною для одержання синергічного ефекту: існуючі потреби, існуючі технологічні потреби та одержання синергічного ефекту від використання технологій, що передують чи ідуть за існуючим виробничим циклом. До кожного з даних елементів пропонується застосування різних видів стратегій диверсифікації, таких як стратегія концентричної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації або ж стратегія вертикальної диверсифікації.

Полінкевич О.М. (Полінкевич О.М., Коноваленко П.В., 2015) виділяє наступні види диверсифікації міжнародної торгівлі:

- за напрямом товаропотоку: диверсифікація експорту та диверсифікація імпорту;
- за рівнями прояву: глобальна, наднаціональна, міждержавна, національна та корпоративна;
- за структурою товаропотоків: товарну та регіональну диверсифікацію.

Українські та закордонні словники, за редакцією Мочерного С.В. (2000), Лапусти М.Г., Никольського П.С. (2002), Азріліяна А.Н. (2007) наводять такі різновиди диверсифікації, як банківська, багатогалузева, інвестиційна, латеральна. Також виділяють диверсифікацію валютних резервів, кредитів, продукції виробництва, ризиків, цін, експорту. Тобто, види диверсифікації формуються залежно від елемента, який необхідно вдосконалити (розширити, змінити). Такими елементами можуть виступати будь-які процеси виробництва та збуту продукції, вкладення капіталу, фінансування, інформаційне забезпечення тощо.

Для кожного підприємства підбір стратегії диверсифікації здійснюється відповідно до поточних проблем, з якими стикається підприємство. Відповідно до напрямку діяльності підприємства та поставлених цілей, керівництво обирає вид диверсифікації. Так, наприклад, автор Зоренко О.В. (2005) розглядає диверсифікацію у сільському господарстві та зазначає, що диверсифікацію можна проводити в трьох наступних напрямках: виробничу, фінансову та маркетингову, до кожного з яких можна застосувати відповідний вид диверсифікації.

Також розрізняють такі різновиди диверсифікації (Кузьмін та ін., 2012):

- диверсифікація закупівель сировини і матеріалів – розширення кількості постачальників;
- диверсифікація ринків збуту – одночасна робота на декількох товарних ринках та з багатьма споживачами та контрагентами;
- диверсифікація діяльності – можлива двох видів: виробнича та фінансова. Виробнича диверсифікація має такі напрями: однорідна диверсифікація, порівняно однорідна диверсифікація, умовно різно-рідна диверсифікація та

різнорідна диверсифікація. Умовно різно-рідна диверсифікація класифікується на горизонтальну та вертикальну диверсифікацію, а різно-рідна на полярну та безпосередньо-різнорідну диверсифікацію. Фінансова диверсифікація відбувається двома шляхами: купуванням частини активів підприємства або придбанням цінних паперів у фінансових установах та реєстрації в них депозитів.

Аналізування видів, варіантів та модифікацій диверсифікації, дає можливість чітко визначити, що головною метою диверсифікації є управління ризиком. Незважаючи, в якій сфері застосовується диверсифікація, основоположним для цього поняття є розширення напрямів діяльності з метою зниження ризику.

Як і будь-яка зміна стратегічного напрямку діяльності підприємства, впровадження диверсифікації може бути як негативним, так і позитивним, оскільки застосування стратегії диверсифікації має свої переваги і недоліки.

До переваг диверсифікації слід віднести:

1. Зменшення рівня ризику. Основою впровадження диверсифікації є розподіл рівня ризику між існуючим видом діяльності та новим. Введення додаткового напрямку діяльності підприємства дозволяє не тільки збільшити сегмент споживачів, ресурсну базу та прибутки, але й забезпечити зменшення можливих втрат при несприятливих умовах роботи одного з видів діяльності.
2. Збільшення конкурентоспроможності компанії. Запровадження диверсифікації товаропотоків дає можливість компанії не тільки розширити види діяльності, але й розширити кількість клієнтів, партнерів, ринків збуту та постачальників, що дає значні переваги над конкурентами та дозволяє здійснювати безперервний процес роботи та зменшувати втрати у зв'язку з простоями.
3. Обмін технологіями та досвідом. Співпраця з новими споживачами, постачальниками та компаніями, що допомагають у веденні бізнесу, дає можливість здобувати новий досвід та отримувати знання про нові технології. А при застосуванні стратегії диверсифікації, як методу виходу на нові ринки

збуту, що містить у собі купівлю існуючого бізнесу, можна отримати вже існуючі технології, що були невідомі або мали секретні компоненти продукції конкурентів.

4. Досягнення ефекту синергізму. При будь-якому виробництві завжди досягається така точка, після якої приріст випуску починає зменшуватись - економія на масштабах змінюється втратами від масштабу. Науковці стверджують, що впровадження стратегії диверсифікації дає можливість досягнути ефекту синергізму, при якому ефект від кількох суміщених видів діяльності буде більшим, ніж ефект від кожного з них поодиноці.

5. Запобігання втратам від сезонних коливань. В деяких випадках, застосування диверсифікації дозволяє зменшити втрати від сезонних коливань в діяльності, оскільки розширивши ринків збуту, постачальників, та видів діяльності підприємство стабілізує грошові потоки.

6. Вплив бренду або торгової марки – може бути як перевагою, так і недоліком при купівлі компанії, або при тісній співпраці з нею, в залежності від репутації компанії. Репутація компанії позитивна, коли її діяльність є стабільною, надійною тощо.

Поряд з наявністю значної кількості переваг не позбавлена диверсифікація і певних недоліків, зокрема:

1. Зменшення кількості обігових коштів – щойно придбаний бізнес потребує значних інвестицій на початку своєї діяльності. Це може негативно відобразатись на всіх видах діяльності суб'єкта господарювання, оскільки брак обігових коштів в першу чергу впливає на рівень товарних запасів продукції, зі зменшенням яких, є можливість виникнення простою підприємства, а значить і втрат прибутків. Також, зменшення обігових коштів впливає на збутові витрати, недостатність фінансування яких зменшує рівень продаж.

2. Складність в управлінні. Зі збільшенням компанії, збільшуються всі витрати, в тому числі і адміністративні. Складність управління великим колективом, збільшення потреб у персоналі та можлива втрата контролю є вагомим недоліком розширення діяльності підприємства.

Однією з пріоритетних цілей застосування диверсифікації є зниження рівня ризиків при здійсненні діяльності підприємства. Товаропотоки на підприємстві виникають при продажі виготовленого товару, тобто через його передачу у власність та/або користування споживача, що здійснюються згідно з умовами договору та в процесі чого над ним виконуються логістичні операції. Оскільки, на кожному етапі процесу виготовлення та продажу товару існує можлива небезпека втрат, тобто ризик, ефективним методом зниження його рівня є диверсифікація. Визначення характеристик товаропотоків дозволяє оцінити їх проблемні місця, а застосування диверсифікації – зменшити ймовірність ненастання очікуваних результатів. В сукупності, ці дві категорії можна розглядати як стратегічний напрям підприємства, який дозволяє розширити напрямки діяльності підприємства з мінімальним рівнем ризику. Відповідно до наведених означень та характеристик категорій „диверсифікація” та „товаропотоки”, вважаємо, що диверсифікація товаропотоків – це розширення та різноманіття руху товарів на всіх стадіях мережевої структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача з метою збільшення економічної вигоди від діяльності. Оскільки товаропотокам, що виникають при переміщенні товарів закордон, притаманні специфічні характеристики, вважаємо необхідним розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності та визначити основні зміни в управлінні диверсифікацією товаропотоків.

У зв'язку з постійним розвитком технологій, розширенням географічних кордонів та спрощенням процесу інтеграції України в міжнародне господарське середовище, все більшу частку на вітчизняних підприємствах займає зовнішньоекономічна діяльність. Переважно, зовнішньоекономічну діяльність ототожнюють із здійсненням експортно-імпортних операцій, що є очевидним, оскільки на них припадає майже 80% усіх операцій ЗЕД (Ліпич, Фатенок-Ткачук, 2010). Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність – “це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на

території України, так і за її межами” (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», 1991). За визначенням Економічної Енциклопедії за ред. Мочерного С.В. (2000), зовнішньоекономічна діяльність – це сфера економічної діяльності підприємств, фірм, компаній і держави, пов’язана із зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо. Економічна енциклопедія дає більш ширше трактування цієї категорії, та визначає зовнішньоекономічну діяльність як форму торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов’язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур з участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. Цей механізм зовнішньоекономічних зв’язків передбачає відкритий характер економіки, інтеграцію її в міжнародну торговельно-економічну систему, в міжнародні регіональні і товарні ринки (Економічна енциклопедія). В економічній літературі розглядають декілька напрямів тлумачення сутності зовнішньоекономічної діяльності (Ліпич, Фатенок-Ткачук, 2010):

- як функціональний елемент міжнародних товарних операції, зводиться до експортно-імпортних операцій. Поділяють цю думку науковці Новицький В.Є., Даніелс Дж.Д., Циганкова Т.М., Стровський Л.Є., Батченко Л.В.;
- як торговельна діяльність, яка здійснюється суб’єктами ЗЕД. Дотримуються такого визначення Дідківський М.І., Макогон Ю.В., Кругман П.Р., Кириченко О.А., Уілсон Дж., Багрова І.В., Власюк В.Є. ;
- як діяльність, яка виникає у результаті міжнародних економічних відносин. Прихильниками такого трактування є Школа І.М., Козменко В.М., Кіреєв А.П., Балабанов І.Т.

Також визначають зовнішньоекономічну діяльність як сукупність відносин, які виникають між суб’єктами господарювання різних країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей в умовах небезмежності потреб та обмеженості ресурсів на основі МПП унаслідок

виходу за межі національних економік з метою максимізації прибутку (Ліпич, Фатенок-Ткачук, 2010). Отож, основними елементами зовнішньоекономічної діяльності є міжнародні відноси між суб'єктами господарювання з приводу здійснення купівлі-продажу товарів, послуг.

Відповідно до статті 4 Закону України «Про Зовнішньоекономічну діяльність» (1991), до видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами ЗЕД банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД; організація та здійснення гуртової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;
- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами ЗЕД як на території України, так і за її межами;
- інші види ЗЕД, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Провівши аналізування літературних джерел було виявлено значну кількість класифікаційних ознак щодо видів зовнішньоекономічної діяльності. На нашу думку, досить вдалою є типологія, розроблена О.М.Анісімова, Н.Є. Вітка, які за спрямованістю товарного потоку поділяють зовнішньоекономічну діяльність на експорт та імпорт; за структурною ознакою виділяють зовнішньоторгівельну (товари (торгівля, бартер), послуги (туризм, інжиніринг, реінжиніринг, інформаційний обмін, послуги), фінансову (кредитування, страхування, обслуговування платежів, депозити та інші банківські операції), інвестиційну

(інвестування капіталу в цінні папери, вкладання капіталу в нерухомість, вкладання капіталу в підприємство) та виробничу зовнішньоекономічну діяльність (лізинг, франчайзинг, кооперація, спільне підприємництво) (Анісімова, 2011).

Найбільшу частку зовнішніх операцій займають експортно-імпортні операції. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991) експорт товарів - продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів . Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», 1991).

Експортно-імпортні операції є найбільш поширеними серед зовнішньоекономічної діяльності, оскільки їх реалізація є простою, а очікуваний результат є швидким. Вигоди, які приносять торгові операції описуються в концепції експортних можливостей. Така концепція включає чотири підходи: використання надлишкових потужностей, зменшення витрат виробництва, підвищення прибутковості, розподіл ризику (Кириченко, 2002).

Оскільки споживчий ринок має властивість насичування товарами, це веде до виникнення надлишкових потужностей. Першим підходом з концепції є раціональне використання надлишкових потужностей з метою реалізації повного потенціалу підприємства, через вихід на нові ринки збуту. Найпростішим варіантом здійснення цього сценарію є здійснення торгової операції через експорт продукції. Головною перевагою цього підходу є отримання нового ринку збуту, зменшення витрат від неповної реалізації та отримання додаткового прибутку.

Другий підхід розглядає зменшення витрат через таке явище, як «крива акумулювання досвіду (experience curve)». Даний метод дає можливість зменшити витрати виробництва на 20-30% при збільшенні випуску продукції у два рази. Собівартість продукції зменшується через розподіл умовно-постійних витрат на більшу кількість товарів, ефективне використання технології за рахунок досвіду, зниження ціни завдяки збільшенню партій закупівлі та перевезенням. Ці всі переваги дають можливість обійти конкурентів та дозволити зменшити ціну товару, не втрачаючи при цьому доходу від його реалізації.

Третім підходом є підвищення прибутковості. Основною метою цього підходу є отримання більшої вигоди за рахунок підвищення ціни на товар в експортній країні. Така тактика є можливою, якщо товар, що експортується немає замінників, є необхідним на ринку та знаходиться у фазі зростання свого життєвого циклу. Також отримання додаткової прибутковості можливе завдяки податковим пільгам у країні-експортера.

Останнім підходом є розподіл ризику. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, суб'єкти господарювання розподіляють ризик між внутрішнім бізнесом та зовнішнім. Такий метод розгалуження діяльності дає диверсифікація. Таким чином, відбувається розширення каналів збуту та збільшення споживчих ринків, що призводить до диверсифікації товаропотоків підприємства.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виникають фактори які можуть впливати на діяльність підприємства. Врахування впливу цих факторів дає можливість підприємству спланувати діяльність так, щоб уникнути непередбачуваних перешкод у майбутньому. Відповідно до класифікації Торгової Л.В. та Хитрої О.В. (2006), усі фактори, які впливають на здійснення ЗЕД можна поділити на внутрішні і зовнішні. Як внутрішні так і зовнішні фактори будуть мати прямий вплив на діяльність будь яких підприємств (в т.ч. і тих, на яких існує диверсифікація товаропотоків) які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Внутрішні фактори:

1. Масштаби ЗЕД. При прийнятті рішення про здійснення ЗЕД підприємство так само обирає масштаби майбутніх операцій. На початку діяльності варто узгодити зміну організаційної структури підприємства, доцільність створення додаткових відділів або залучення посередників. На всі ці зміни впливає обсяг запланованої діяльності.

2. Витрати. Величина витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності залежить від обсягів поставок та способів їх реалізації. Якщо підприємство тільки вийшло на зовнішній ринок та відповідно до цього має невеликий обсяг поставок, варто залучати посередника. Якщо ж обсяг збуту своєї продукції підприємства є великим, варто обмірковувати варіант самостійного постачання або створення філій, представництв.

3. Складність продукції (умови передачі технології). Якщо суб'єкт господарської діяльності має технологічні таємниці і при здійсненні ЗЕД не бажає їх розкривати, відповідно до цього одним з варіантів є створення дочірніх підприємств. Ще можливий варіант франчайзингу, але він допускає розкриття комерційних таємниць та невеликі прибутки від діяльності.

4. Досвід. Даний фактор впливає позитивно на діяльність підприємства при розширенні зовнішньоекономічної діяльності. Досвід, отриманий при попередньому механізмі розширення діяльності на ринку зарубіжних країн запобігає від нерациональних втрат у майбутньому. Підприємство вже чітко може представити алгоритм здійснення ЗЕД та проблеми, які можуть виникнути при його реалізації.

5. Контроль. Чим більша мережа філій та розширюється діяльність підприємства, тим більша ймовірність втрати контролю над операціями у головному офісі. Зі збільшенням напрямів діяльності та розширенням регіонів, компанія може отримати проблему у вигляді не контрольованості діяльності у віддалених представництвах. Це може призвести до розкриття комерційної таємниці, зниженню потенціалу, зниженню якості продукції та загальному погіршенню діяльності суб'єкта господарювання.

Зовнішні фактори:

1. Ступінь економічної свободи і відкритість зовнішніх ринків. Цей фактор залежить від країни, на ринок якої планується виходити. Даний фактор відображає законодавчу базу держави, тобто, дозволи на певні форми діяльності, ставки податків, ввізного мита та ін. Кожна країна, виходячи зі своєї економічної політики, сама для себе визначає стимулювати або перешкоджати ввезенню чи вивезенню товарів, і при прийнятті рішення про здійснення ЗЕД на ринок певної країни, варто звернути увагу, яку політику для себе вона обрала.

2. Рівень конкуренції. Оскільки підприємство планує виходити на ринки зарубіжних країн, першим його кроком є дослідження ринка та вивчення позиції конкурентів. Ступінь конкуренції впливає на обрання підприємством тактики та стратегії входження на а ринок зарубіжних країн. Також, вивчення потенційних конкурентів дає перевагу у можливості вдосконалювання власних виробів, що може призвести до підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Присутність у країні. Коли підприємство вже певний час здійснює свою діяльність через посередника, і продукція вже відома на а ринках зарубіжних країн, для підприємства-виробника буде вигіднішим здійснювати свою діяльність напряму, без залучення посередників, оскільки на ринку є можливість продавати товар за цією ж ціною, що продавав посередник, але не враховуючи відсотків, на які збільшував ціну посередник, а отже отримувати більший прибуток.

4. Ризики. Будь-яка діяльність пов'язана з ризиком. Рівень ризику можна зменшити розподіляючи його на різні види діяльності. Одним з переваг здійснення ЗЕД є розподіл рівня ризику у зв'язку з розгалуженням напрямів діяльності в інші країни. Хоча з іншої сторони, рівень ризику збільшується через впровадження додаткових напрямів діяльності і невідомості про успішність операції.

5. Відомість бренду. Перевагою цей фактор можна вважати тоді, коли торгова марка є відома на ринку даної країни, і впровадження нового продукту

під цим брендом дає можливість покупцю отримати гарантії якості. Оскільки новий продукт, що з'являється на ринку, на початку, важко «розкрутити», відома марка може прискорити цей процес, а отже, зменшити витрати на рекламу, маркетингові засоби та додаткові витрати на просування продукту.

Відповідно до наведених вище факторів можна зробити висновок, що врахування кожного з них дає безпосередню перевагу діяльності підприємства. При плануванні зовнішньоекономічної діяльності варто враховувати всі фактори, оскільки кожен з них може вплинути як позитивно, так і негативно на діяльність підприємства.

Кожне підприємство формує для себе індивідуальні мотиви, що спонукають впроваджувати у діяльність ЗЕД, але є мотиви, які являються характерними для більшості суб'єктів господарської діяльності. Такими мотивами є (Торгова, Хитра, 2006):

1. Насичення внутрішнього ринку товарами як спонукання до виходу на ринки зарубіжних країн. При тривалій роботі та внутрішньому ринку підприємство може зіштовхнутись з проблемою насичення ринку товарами, що призводить до неможливості збільшення обсягів збуту. Рішенням цієї проблеми може бути як використання товарів-субститутів або знаходження нових ринків збуту. Оптимальним рішенням щодо нових ринків збуту є ринки міжнародних країн.

2. Зменшення залежності від одного ринку. Відносини на ринку товарів та послуг контролюється законодавчою базою країни. При форс-мажорних обставинах ринок країни перестає функціонувати або функціонує не в повному обсязі. У такому випадку, суб'єкт господарювання може отримати збитки. Ведення діяльності на додаткових ринках зменшує залежність від одного ринку та допомагає уникнути непередбачуваних втрат.

3. Перспективи на зовнішньому ринку. Здійснюючи вихід на ринки зарубіжних країн, підприємство має можливість отримати додатковий прибуток та можливість збільшувати свій обсяг збуту товарів. Якщо продукція на новому

ринку не має аналогів, це дає додаткові вигоди та перспективи майбутньої роботи на тривалий період.

4. Подолання залежності від сезонних коливань. Оскільки існують товари, прибуток від продажу яких залежить від погодних факторів, за для зменшення цих коливань варто здійснювати діяльність на різних ринках, погодні умови яких є протилежними. Це дасть змогу вирівняти обсяги прибутку впродовж року.

5. Отримання додаткових прибутків завдяки збільшенню обсягів збуту. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності відбувається освоєння нових ринків збуту. Це автоматично збільшує збуту продукції. На початку діяльності витрати на входження на новий ринок можуть переважати прибутки, але зі збільшенням обсягів збуту, набуванням досвіду та терміном роботи, поступово підприємство збільшує доходи.

6. Розширення клієнтської бази. Розширення діяльності дає перевагу у збільшенні кількості партнерів. Здійснюючи експортно-імпорتنі операції з одним видом продукції, підприємство отримує досвід міжнародної співпраці, що надалі, при бажанні, дає можливість здійснювати поставки товарів іншої асортиментної групи вже з меншими витратами. Це дає перевагу розширенні діяльності на ринках зарубіжних країн.

7. Повне використання потенціалу підприємства. Коли суб'єкт господарської діяльності приймає рішення про впровадження зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, це означає, що його виробничі потужності повністю не використовуються на внутрішньому ринку, а отже, отримання прибутку є не максимальним. Повне використання потужностей підприємства дає не тільки збільшення прибутку, а й зменшення собівартості продукції, оскільки постійні витрати розкидаються на більшу кількість продукції.

8. Зміцнення позиції торгової марки на ринку. Ведення діяльності на ринках зарубіжних країн популяризують торгову марку як міжнародну. Перевагою такого статусу є більша ймовірність впізнання бренду та асоціювання з

міжнародним визнанням, що спонукає покупців до більшої довіри до компанії та впевненості у якості товару.

9. Отримання доступу до новітніх технологій. Здійснення зовнішньої торгівлі передбачає співпрацю з міжнародними партнерами. Така співпраця може приносити вигоду не тільки від основної діяльності, а ще від отримання додаткових новітніх технологічних та технічних здобутків, що у подальшій роботі полегшить діяльність між партнерами та відкриє нові можливості для підприємства при впровадженні у діяльність для внутрішнього ринку.

10. Підвищення конкуренції. Міжнародна торгівля має світові стандарти якості. Здійснення експортно-імпортних операцій передбачає здійснення поставок відповідно до стандартів якості певної країни. Більшість країн користується чітко визначеними стандартами якості, таким чином при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності продукція підприємства має відповідати цим стандартам. Якщо товари компанії, які планують експортувати не відповідають стандартам якості, їх вдосконалюють. Такі зміни в якості товарів дозволяють здійснювати міжнародну торгівлю, а також збільшують конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

11. Покриття витрат від коливань валютного курсу. Причинами зміни валютного курсу є фактори, які не залежать від діяльності підприємства. Тому по впливати на цей процес підприємство не може. Відповідно до цього, основним методом страхування від втрат, зумовлених валютними коливаннями, є розподіл ризику між різними валютами, тобто ведення розрахунків в різних іноземних валютах. Одним зі способів отримання іноземної валюти є продаж товарів закордонним постачальникам.

12. Зменшення рівня ризику. Залежність від одного ринку збуту, одного покупця або постачальника, коливань ділової активності та валютного курсу, збільшують рівень ризику діяльності. Головною метою розширення діяльності на ринки зарубіжних країн є зниження рівня ризику через зменшення залежності від прив'язки до одного напрямку діяльності.

Таким чином, частина мотивів, що представлена вище, спонукає суб'єктів господарювання здійснювати зовнішньоекономічну діяльність для отримання додаткових прибутків від виходу на нові ринки збуту. Друга частина мотивів дозволяє зменшити залежність від одного напрямку діяльності. Відповідно до цього, пропонуємо поділити всі мотиви на дві групи: мотиви збільшення обсягів реалізації продукції та мотиви зниження рівня ризику діяльності (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Мотиви здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Мотиви здійснення ЗЕД	
Збільшення обсягів збуту продукції	Зниження рівня ризику діяльності
Збільшення обсягів збуту продукції при насиченні внутрішнього ринку товарами	Зменшення залежності від одного ринку
Перспективи на зовнішньому ринку	Подолання залежності від сезонних коливань
Отримання додаткових прибутків завдяки збільшенню обсягів збуту	Покриття витрат від коливань валютного курсу
Розширення клієнтської бази	Зменшення рівня підприємницького ризику
Повне використання потенціалу підприємства	
Зміцнення позиції торгової марки на ринку	
Отримання доступу до новітніх технологій	
Підвищення конкуренції	

Примітка: узагальнено автором на підставі джерела (Торгова, Хитра, 2006)

Таким чином, частина мотивів, що представлена вище, спонукає суб'єктів господарювання здійснювати зовнішньоекономічну діяльність для отримання додаткових прибутків від виходу на нові ринки збуту. Друга частина мотивів дозволяє зменшити залежність від одного напрямку діяльності. Як і перша так і друга частина мотивів безпосередньо впливає на рішення про впровадження диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. Відповідно до цього, пропонуємо поділити всі мотиви на дві групи: мотиви збільшення обсягів збуту продукції та мотиви зниження рівня ризику діяльності

Розглянувши основні мотиви та фактори при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, залишається мало розробленим питання класифікації основних проблем, з якими зіштовхуються вітчизняні

підприємства при виході на ринки зарубіжних країн. Одним з можливих підходів може бути поділ цих проблем на дві групи: зовнішні та внутрішні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Поділ основних обмежень виходу підприємств на зовнішні ринки

Зовнішні обмеження	Внутрішні обмеження
Недостатність з боку держави кредитної, правової і політичної підтримки вітчизняних компаній-виробників, які прагнуть до освоєння світових ринків, та відповідних преференцій у сфері податкового і митного регулювання	Низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів
Слабкість інфраструктури для забезпечення світового рівня наукових досліджень	Брак оборотних коштів
Процедура отримання експортних кредитів в банку дуже ускладнена. Цей банк, практично, самоусунувся від підтримки експортерів, хоча був створений саме для цієї мети	Відставання у впровадженні сучасних технологій
Не забезпечується достатня державна підтримка вітчизняних підприємств, які беруть участь у міжнародних виставках та ярмарках	Відставання в області досліджень і розробок
Незадовільна якість продукції, пов'язана з екологічною ситуацією в країні	Вузький асортимент продукції
Переважна частина малих підприємств не має можливості робити серйозні капіталовкладення у розвиток власного виробництва через відсутність довгострокових кредитів під низькі відсоткові ставки та недостатню розвиненість банківської сфери	Незнання теорій та практичних аспектів міжнародного маркетингу та відсутність навиків розробки та реалізації міжнародної маркетингової стратегії
Запровадження країнами-імпортерами політики протекціонізму	Труднощі транспортного обслуговування експортних поставок
Складна процедура сертифікації для вітчизняних фірм відповідно до міжнародних стандартів	Незнання традицій, особливостей характеру і психології місцевого населення та вимог закордонних ринків при виході на них

Примітка: сформовано автором

Таким чином, основні проблеми, що стоять перед вітчизняними підприємствами можна поділити на дві групи: ті, які залежать безпосередньо від самого підприємства, а саме від його керівництва та фінансових можливостей (внутрішні) та ті, які від підприємства не залежать (зовнішні). Суб'єктивні проблеми підприємство може подолати, але при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності об'єктивні чинники відіграють значну роль, залежність від яких негативно впливає на діяльність підприємства.

Отже, інформація, отримана в результаті дослідження, дає можливість зробити висновки про види диверсифікації, переваги та недоліки застосування диверсифікації, та ризики, рівень яких можна зменшити застосовуючи диверсифікацію.

Також, проведений аналіз літературних джерел дозволяє нам зробити висновок про те, що єдиного трактування означення диверсифікації не має, але більшість авторів розглядає диверсифікацію у трьох напрямках: як корпоративну стратегію, як маркетингову стратегію та як метод зменшення інвестиційного ризику.

На нашу думку, першочерговим завданням диверсифікації є зменшення рівня ризику залежності від одного напрямку діяльності, в результаті чого диверсифікацію варто використовувати як стратегію підприємства.

Розглянувши визначення, передумови та класифікацію диверсифікації вважаємо, що стратегію диверсифікації можна застосовувати у процесі формування товаропотоку з метою зниження рівня ризику, який виникає при переміщенні товарів на підприємстві. Наступним кроком, який буде логічним продовженням попередніх, є оцінювання ефективності впровадження диверсифікації. Цей крок є надзвичайно важливим, оскільки саме від ефективності реалізації стратегії залежить прибутковість підприємства.

1.3. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності

При впровадженні диверсифікації товаропотоків важливе місце посідає аналізування економічної ефективності та обґрунтування доцільності її застосування. Впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків на підприємстві є складним трудомістким процесом, що вимагає зважених рішень. Наслідками диверсифікації може бути зростання як прибутків, так і збитків. Як і будь яке нововведення в роботі підприємства, впровадження диверсифікації товаропотоків вимагає залучення додаткових ресурсів, обсяг яких коливається

залежно від рівня глибини стратегії. Оскільки єдиного підходу до оцінювання економічної ефективності диверсифікації науковцями не розроблено, для всебічного вивчення цього питання необхідно провести аналіз сучасних методів оцінювання.

Аналізування вітчизняних та зарубіжних праць свідчать, що ефективність впровадження диверсифікації товаропотоків оцінюють різними методами, які умовно можна поділити на чотири групи:

1. Оцінювання економічної ефективності проекту диверсифікації за визначенням теперішньої вартості (строк окупності; індекс прибутковості; чиста дисконтована вартість; внутрішня ставка доходу).
2. Оцінювання економічного ефекту на основі портфельного аналізу (матриця БКГ; матриця Маккінсі; метод переліку критеріїв; бальний метод, модель ADL/LC).
3. Оцінювання економічної ефективності за показниками фінансової стійкості в поточному періоді та інтегральний метод.
4. Оцінювання економічної ефективності за загальним корисним результатом від диверсифікації.

Досвід іноземних країн показує, що у більшості випадків, компанії використовують стратегію диверсифікації для створення нових напрямків діяльності, тобто видів бізнесу. Застосовуючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство здійснює комплекс заходів, направлених на вдосконалення функціонування діяльності та покращання свого фінансового становища, через створення нових видів бізнесу, наприклад, створення товару під новою торговою маркою, або вихід існуючого товару на нові ринки збуту тощо. Створюючи новий проект, компанія інвестує ресурси в його розвиток. Щоб визначити наскільки доходи від проекту будуть більшими за інвестовані кошти, а диверсифікація ефективною, застосовують методи оцінювання за визначенням поточної вартості

Зміст значення „проект” розглядається багатьма авторами. Разу М.А. (2006) визначає проект як системний комплекс планових (фінансових,

технологічних, організаційних та ін.) документів, що складають комплексно-системну модель дій, направлених на досягнення оригінальної цілі. В.І. Воропаєв трактує проект як обмежена в часі та цілеспрямована зміна окремої системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат коштів та ресурсів (Дульзон, 2010). За Заренко В.А. (2006), проект – це ідея та дія щодо її реалізації з метою створення продукту, послуги чи іншого корисного результату. Проаналізувавши літературні джерела, було визначено, що однозначного трактування категорії „проект” не має, але у більшості випадків, під проектом науковці розуміють будь-які види ідей та дій, які характеризуються конкретною ціллю та часовими та ресурсними обмеженнями.

Надалі, під проектом будемо розуміти комплексний одномоментний захід що не повторюється, обмежений в часі, бюджеті та ресурсах, а також чіткими вказівками щодо їх виконання, розробленими під потреби замовника (Грей, Ларсон, 2003).

Метод оцінювання чистої дисконтованої (теперішньої) вартості використовується з метою визначення суми різниці витрат, що інвестувались у проект та майбутніми доходами, вираженої в скоригованій в часі грошової величини. Розрахунок NPV робиться за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (1.1)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (1.2)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ; C_t – витрати на проект у рік t ; i – ставка дисконту; n – тривалість (строк життя) проекту. За величиною NPV судять про ефективність проекту:

$NPV > 0$ - проект ефективний, тобто щорічно буде приносити більше ніж r відсотків прибутку від вкладених коштів;

$NPV = 0$ - проект нейтральний, він щорічно буде приносити рівно r відсотків прибутку;

$NPV < 0$ - проект неефективний, він буде приносити менше r відсотків прибутку щорічно.

Оскільки, інвестування коштів у проект відбувається на початку його створення, а можливий дохід від проекту надходить протягом часу, то за даною формулою, за допомогою встановленого коефіцієнта (встановлюється аналітиком) їх необхідно дисконтувати. При прогнозуванні на довгий період (понад рік) необхідно зважати на всі види надходжень, що виникають як від виробничої, так і невиробничої діяльності (продаж обладнання, будівлі, скорочення оборотного капіталу тощо) (Кас'яненко, Маховікова, 2009). Формулу (1.2) слід використовувати, якщо у проект необхідно послідовне інвестування фінансових ресурсів протягом m років. Таким чином, основною перевагою цього методу є те, що можна визначити на період часу t приріст капіталу із вже відомою сумою інвестицій. Також можна визначити майбутні доходи від різних сфер діяльності підприємства, що є актуальним при використанні диверсифікації товаропотоків. Недоліком методу є те, що показник є абсолютною величиною та віддає перевагу більш великим проектам з меншою прибутковістю, оскільки одним з основних факторів, що визначають величину NPV проекту, є масштаб діяльності, що виявляється в обсягах інвестицій, виробництва або продажів.

Метод внутрішньої ставки доходу відрізняється від методу дисконтування тим, що в даній формулі значення NPV рівне нулю, а розрахувати необхідно норму рентабельності, під яким розуміють значення коефіцієнта дисконтування (IRR). Ціллю даного методу є визначення максимально допустимого значення запланованих інвестицій, які необхідні для реалізації визначеного диверсифікаційного проекту.

Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+t)^t} = 0 \quad (1.3)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)}, \quad (1.4)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна; B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна; a – величина позитивної NPV , при величині ставки дисконту A ; b – величина NPV , при величині ставки дисконту B . Якщо для реалізації диверсифікованого проекту була взята позика, значення IRR дає можливість визначити максимальну допустиму межу відсоткової ставки, перевищення якої зробить проект збитковим. Таким чином, при впровадженні диверсифікації товаропотоків на підприємстві, керівник повинен порівняти значення IRR із витратами, понесеними на залучення фінансових ресурсів (CC) і якщо значення $IRR > CC$ - то проект слід прийняти; при значенні $IRR < CC$ - проект є неприбутковим, і його слід відкинути; $IRR = CC$ - проект ні прибутковий, ні збитковий (Гаркуша, Цуканова, Горошанська, 2012).

Одним з найпростіших методів розрахунку ефективності проектів є метод строку окупності. Сутність даного методу полягає в тому, що він визначає період, за який сума первинних інвестицій в проект буде повернена за рахунок надходження грошових потоків від проекту. Прийнято вважати, що метод окупності характеризує ліквідність, а не прибутковість інвестицій. і тому цей метод найбільш популярний у період інфляції. Чим швидше окупаються інвестиції, тим менше впливає на них інфляція (Захарченко, Корсікова, Меркулов, 2012). Загальна формула для розрахунку має вигляд:

$$T = IC / P \quad (1.5)$$

де T - строк окупності (роки); IC - первісні інвестиції у проект (в грошових одиницях); P - очікуваний щорічний прибуток, що планується (сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік (в грошових одиницях)) (Захарченко, Корсікова, Меркулов, 2012).

Користуючись методом обчислення строку окупності, можна визначити, через який час підприємство зможе окупити впровадження диверсифікації товаропотоків та отримувати прибутки. Якщо диверсифікація товаропотоків спрямована на впровадження інноваційного товару, життєвий цикл якого є недовгим, визначення строку окупності дозволить розрахувати доцільність

такого впровадження. Так, якщо строк окупності буде довшим за стадії життєвого циклу товару, які приносять дохід, проект не варто розвивати, якщо менше – проект буде прибутковим.

Останнім методом обчислення ефективності впровадження диверсифікації товаропотоків з групи «оцінювання поточної вартості» є метод обчислення індексу прибутковості. Сутністю даного методу є порівняння теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями (Хомяков, 2005). Розраховується цей індекс за формулою:

$$III = (TB) \cdot J \quad (1.6)$$

де III – індекс прибутковості (міра прибутковості проекту на 1 грошову одиницю інвестицій); TB - теперішня вартість; J - початкові інвестиції у проект.

Рішення щодо впровадження проекту приймається, якщо значення III є більшим за одиницю. Обчислення значення індексу прибутковості є зручним для визначення ефективності проектів на диверсифікованому підприємстві. Завдяки визначенню значення індексу, можна ранжувати проекти з різними грошовими потоками та строком окупності (Бакаєв, 2000). Але, незважаючи на можливість визначення ефективності проектів за таким методом, визначити наскільки один проект є ефективнішим за іншим неможливо. Отже, розмір проекту при розрахунку III не враховується. Але, впроваджуючи різні проекти за допомогою диверсифікації товаропотоків, значення III може показати, чи буде цей проект ефективним.

Таким чином, усі методи, що відносяться до методів визначення поточної вартості базуються на визначенні майбутніх вигод від впровадження нових проектів. Розраховуючи впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД на підприємстві як один з таких проектів за цими методами, дозволяє підприємству визначити чи є цей проект ефективним за відповідними умовами. Але, майже усі вище перераховані методи розраховуються в умовах стійкої економіки та невеликої інфляції, при якій приросту витрат не має. Також варто звернути увагу на те, що при впровадженні диверсифікації підприємство отримає не тільки

фінансові результати, але й ще і не фінансові, при яких є можливість отримати додаткові переваги, які в кінцевому збільшують величину доходу (наприклад, підвищення конкурентоспроможності товару). Також варто враховувати синергійний ефект, при якому можливість впровадження різних за прибутковістю проектів може принести додаткові вигоди, одні з яких є зменшення рівня ризику через залежність від одного виду виробництва.

Впровадження диверсифікації товаропотоків дає можливість збільшувати не тільки дохід підприємства, але і підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку, тобто здатність виробляти та продавати товари, нецінові якості яких є кращими ніж в аналогічних товарів конкурентів. Попередні перераховані методи були спрямовані на визначення прибутковості проектів. Визначення ж рівня конкурентоспроможності проектів можна провести за допомогою таких моделей, як матриця БКГ; матриця Маккінсі; метод переліку критеріїв; бальний метод та модель ADL/LC.

Розглядаючи методи оцінювання ефективності за визначенням поточної вартості, визначаємо ефективність впровадження диверсифікації товаропотоків через грошові еквіваленти, та у переважній більшості, ефективним проектом являється проект, якщо майбутні грошові надходження є більшими ніж вкладені інвестиції. Аналізування за допомогою портфельного аналізу не дає можливості визначити ефективність проекту через грошові значення. Портфельний аналіз дозволяє визначити конкурентоспроможні види бізнесу, з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні. Вважаємо, що доцільним є оцінювання ефективності впровадження диверсифікації товаропотоків за допомогою портфельних моделей, оскільки, чим більш конкурентоспроможним є проект, тим більше переваг він має над аналогічними товарами конкурентів, тим більша вірогідність обрання його споживачами, що позитивно відображається на збільшенні доходу від цього проекту. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності є однією із складових визначення ефективності диверсифікації товаропотоків.

Одним із найпоширеніших інструментів портфельного аналізу є модель МакКінсі, яка була розроблена фахівцями консалтингової компанії McKinsey and Company на замовлення General Electric (Подольчак, 2012). Основою моделі є матриця, що передбачає аналізування ринку на основі двох факторів – привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства. Розробниками моделі було запропоновано перелік визначення факторів привабливості, але, зважаючи на те, що кожна галузь має специфічні властивості, перелік факторів можна змінювати, доповнюючи чи зменшуючи його. Таким чином, в табл. 1.4 запропоновані фактори оцінювання галузі харчових продуктів в іноземній країні.

Таблиця 1.4

Фактори оцінювання привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства

Фактори оцінювання привабливості галузі (ринку)	Коефіцієнт вагомості	Фактори оцінювання конкурентоспроможності п-ва	Коефіцієнт вагомості
Ємність ринку та темпи його зростання	9,3	Частка ринку продукту підприємства	0,13
Інтенсивність конкуренції	5,2	Частка охоплення підприємством основних сегментів ринку (груп покупців)	0,12
Вхідні та вихідні бар'єри	0,3	Рівень витрат і рентабельності продукції підприємства в порівнянні з конкурентами	0,15
Сезонність та циклічність коливань	0,5	Рівень використовуваних технологій	0,06
Потреба в капіталовкладеннях	0,1	Характер відносин підприємства з постачальниками	0,04
Загрози та можливості галузей, що розвиваються	0,0344	Якість продукції	0,11
Вплив соціального, екологічного факторів, а також, державного регулювання	0,1	Маркетингові переваги	0,09
Середній рівень заробітної плати населення	1,5	Кваліфікація персоналу	0,08

Примітка: доповнено та узагальнено автором. Розрахунок коефіцієнта вагомості наведено в додатку Б

Матриця МакКінсі дозволяє оцінити, до якої з трьох груп відноситься аналізований проект – до переможених, до тих, хто програв або до проміжних (Подольчак, 2012). Оцінюючи диверсифікацію товаропотоків за такою моделлю, можна визначити конкурентоспроможність видів бізнесу, та

встановити, які з видів бізнесу будуть успішними, та можуть бути інвестованими, та ті, які наперед визначаються неприбутковими.

Наступною моделлю, за якою можна здійснювати аналіз ефективності диверсифікації товаропотоків є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Здійснити аналізування можна на основі матриця 2x2. Для цього, обираються види бізнесу, які на матриці зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворились темпами зростання ринку і величинами відносної частки організації на відповідному ринку. Величина окружності пропорційна загальному розміру ринку (Арутюнова, 2010). Відповідно до положення у матриці, кожному проекту здійснюють характеристику. Перелік пропонованих стратегічних рішень розроблені авторами моделі.

Одним з найпростіших методів оцінювання проекту є метод переліку критеріїв. Сутність цього методу полягає у тому, що для аналізованого бізнес-проекту складається перелік визначених критеріїв, яким він має відповідати. За кожним критерієм проект оцінюють на відповідність, тим самим визначаючи переваги та недоліки проекту. Перелік критеріїв складається згідно з визначених цілей та місії підприємства, які можуть бути абсолютно протилежними, але узагальнюючим чинником є їх відповідність стратегічному спрямуванню підприємства. Для аналізування ефективності впровадження диверсифікації товаропотоків використовувати цей метод можливо тоді, коли підприємство має кілька варіантів розвитку діяльності, і необхідно обрати один (декілька) найприбутковіший. Якщо виникає ситуація, коли за оцінюванням критеріїв не вдається точно визначити провідний проект, для кожного з переліку критеріїв використовують бальний метод, за яким вводять вагомість (бал). Для цього визначаються найвагоміші фактори (перелік факторів), які мають найбільш змістовний вплив на кінцевий результат диверсифікації товаропотоків. Кожному з переліку факторів присвоюється коефіцієнт вагомості відповідно до їх значущості («високий», «середній» тощо). Висновком цього методу є кінцевий результат оцінки факторів, який визначається через множення коефіцієнту вагомості на значення факторів

(Краснокутська, 2003). Основним недоліком цього методу є велика залежність результатів від суб'єктивних підходів щодо визначення, як переліку критеріїв так і їх вагомості. Тому, при визначенні ефективності різних напрямів роботи диверсифікації товаропотоків даний метод може бути використаний, але тільки як додатковий, для уточнення обраних рішень.

Останнім методом щодо визначення ефективності диверсифікації товаропотоків за допомогою портфельного аналізу є модель ADL/LC. Сутність та приклади оцінювання видів бізне сунаведені у п.2.3 даного дисертаційного дослідження. Ця модель, як і попередні моделі, що відносяться до портфельного аналізу, включає оцінювання конкурентоспроможності та позиціювання видів бізнесу на ринку. Застосування моделі ADL/LC для оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків є необхідним тоді, коли підприємство має декілька варіантів розвитку стратегії, а визначення з них найоптимальніших є основною ціллю такої моделі.

Портфельний аналіз, як метод оцінювання ефективності впровадження диверсифікації товаропотоків, здійснюється через застосування матриць та переліку критеріїв, факторів. Вважати, що портфельний аналіз дає змогу повністю оцінити ефективність застосування стратегії диверсифікації товаропотоків є невірним, оскільки існує велика ймовірність неправильних розрахунків через залежність більшості критеріїв та факторів від суб'єктивного оцінювання. Вважаємо, що застосування портфельного аналізу є тоді ефективним, коли він є доповнюючим до інших методів розрахунків ефективності диверсифікації товаропотоків. Тому, ще одним методом визначення ефективності диверсифікації товаропотоків є оцінювання ефективності за показниками економічного зростання (Соина-Кутищева, 2006).

За трактуванням Цогли О.О. (2008), ефективність застосування стратегії диверсифікації товаропотоків також можна оцінити за показниками економічного зростання. Якщо за переліком показників (табл. 1.5) спостерігається позитивна тенденція, то така диверсифікація є ефективною.

Якщо ж показники показують негативну тенденцію – впровадження диверсифікації є неефективним.

Таблиця 1.5

Перелік показників оцінювання ефективності впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві (Цогла, 2008)

Показник	Напрямок позитивних змін
Оборотність оборотних коштів	Збільшення
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотних коштів під час диверсифікації	Прискорення оборотності сприяє вивільненню оборотних коштів Сповільнення оборотності призводить до додаткового залучення коштів
Період окупності вкладених інвестицій в диверсифікацію	Зменшення
Фондовіддача продукції диверсифікованого виробництва	Збільшення
Ресурсовіддача продукції диверсифікованого виробництва	Збільшення
Рентабельність реалізованої продукції диверсифікованого виробництва	Збільшення
Матеріаломісткість продукції диверсифікованого виробництва	Зменшення
Коефіцієнт використання сировини та матеріалів (коефіцієнт матеріальних витрат)	>1- перевитрати матеріальних ресурсів в процесі виробництва; <1- економне та раціональне використання матеріальних ресурсів
Рівень продуктивності праці диверсифікованого виробництва	Збільшення
Трудомісткість одиниці продукції диверсифікованого виробництва	Зменшення
Рівень задоволення потреб ринку продукцією диверсифікованого виробництва	Зростання до рівня можливого попиту ринку
Валовий прибуток від реалізації продукції диверсифікованого виробництва	Збільшення
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	Збільшення за умов збільшення доходів від фінансових інвестицій
Собівартість продукції диверсифікованого виробництва	Зменшення
Частка приросту продукції за рахунок диверсифікації виробництва	>0

Схожим на вищенаведений метод оцінювання ефективності диверсифікації є інтегральний метод. Його сутність полягає у виділенні найбільш вагомих груп фінансово-економічних показників, які надалі інтегрують в середньозважений показник. Згідно з аналізуванням літературних джерел, більшість науковців виділяють п'ять груп показників для аналізування ефективності диверсифікації: виробничу, фінансово-економічну, технологічну, ресурсну та ринкову.

Аналізування рівня диверсифікації за допомогою сформованих груп показників дозволяє отримати інформацію щодо структури виробничої діяльності, визначити результативність диверсифікації, дослідити рівень впровадження нових технологій, наукових розробок, використання просторових, сировинних, інформаційних, трудових ресурсів, проаналізувати структуру зовнішньоекономічної діяльності (Дрималовська, 2016).

Одним з основних методів оцінювання ефективності впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків є обчислення ефектів від впровадження та визначення відносного значення ефективності. Для цього, першочерговим є визначення сутності ефективності. Виходячи із визначення економічної ефективності, за Великим економічним словником (Словопедія – Економічна енциклопедія), вважаємо, що ефективність диверсифікації товаропотоків – це результативність впровадження цієї стратегії, яка характеризується відношенням отриманої економічної вигоди, (результату від впровадження) до витрат, які були зумовлені на отримання цього результату з позиції часу:

$$E = P / B \quad (1.7)$$

де E - ефективність; P - результати; B - витрати.

Стратегічною метою впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві є збільшення прибутку. При застосуванні диверсифікації, ми отримуємо економічні результати, які можна поділити на фінансові та нефінансові. Фінансові результати, в переважній більшості відображаються як збільшення прибутку (за рахунок приросту чистого доходу від реалізації), а нефінансові результати – як додаткові вигоди, які не можна оцінити в грошовому еквіваленті (рис.1.3). Нефінансові результати сприяють підвищенню вартості (цінності) підприємства, що так само позитивно впливає на збільшення чистого доходу від реалізації, адже за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару вірогідність обрання саме нашого продукту, ніж аналогічного, більша; вдосконалення окремих бізнес-процесів дозволяє збільшити продуктивність та виробничий потенціал на підприємстві; оптимізація затрат на персонал зменшує загальну собівартість продукції, а

розширення сегменту споживачів збільшує обсяги продажів; зменшення залежності від сезонних коливань дозволяє складати бюджети надходжень та витратків та ефективно планувати майбутній розвиток підприємства.



Рис. 1.3. Види економічних результатів від впровадження диверсифікації товаропотоків

Примітка: сформовано автором

Результат – це остаточний, кінцевий підсумок якоїсь діяльності; показник або сума, яку одержують після певних дій (Словопедія – Літературне слововживання). Тобто, застосовуючи цю категорію до вираження наслідків від впровадження стратегії диверсифікації, згідно з тлумаченням, можна визначити суму отриманих позитивних змін в певному еквіваленті. Результатом застосування диверсифікації товаропотоків є збільшення прибутку підприємства, але цей показник може збільшуватись за рахунок інших суттєвих переваг. Для оцінювання загального результату від впровадження диверсифікації варто визначити всі його складові, тобто охарактеризувати фінансові та нефінансові результати. Майже для кожного з перерахованих, як фінансових, так нефінансових результатів існує велика кількість методів оцінювання, але нижче будуть наведені лише ті, що найбільш повноцінно

відображають спосіб здійснення (певного результату) в умовах здійснення диверсифікації товаропотоків.

Впровадження диверсифікації товаропотоків дає можливість підприємству підвищити як його конкурентоспроможність, так і конкурентоспроможність продукції, що виготовляється на цьому підприємстві. Конкурентоспроможність продукції підвищується за рахунок її вдосконалення, збільшення асортиментного складу, або популярності бренду, під яким випускається. Коли підприємство розширює ринки збуту, стає міжнародним, підвищується конкурентоспроможність підприємства. Оцінити конкурентоспроможність товару можна багатьма методами, але вважаємо, що основними можуть бути методи оцінювання за багатокутником конкурентоспроможності та метод оцінювання максимального споживчого ефекту. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності необхідно визначити п'ять найбільш пріоритетних інтегральних показників, що характеризують товар (Кузьмін, Горбаль, 2005). Інтегральні показники визначаються експертним методом відповідно до характеристик товару. Отож, таким методом можна визначити конкурентоспроможність товару, оскільки тим більша площа багатокутника – тим більша конкурентоспроможність товару.

Максимальний споживчий ефект розраховується за формулою (Павленко, Войчак, 2001):

$$K = \frac{CE}{ЦС} \rightarrow \max \quad (1.8)$$

де K – максимальний споживчий ефект; CE - споживчий (корисний) ефект; $ЦС$ - ціна споживання (сума відпускної ціни і вартості споживання)

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства застосовують методи SWOT-аналізу, оцінювання за «ланцюгом створення вартості» та на основі ранжування факторів впливу. Перші два методи є досить поширеними у застосуванні, на відміну від методу ранжування факторів впливу, який містить в собі розрахунок найбільш вагомих економічних ефектів та коефіцієнтів (ефект від використання новітніх засобів праці, коефіцієнт спеціалізації, розмір

витрат, що пов'язані з вибором оптимальних розмірів підприємства тощо) (Кузьмін, Горбаль, 2005).

Основною метою диверсифікації є зменшення рівня підприємницького ризику. Тому, застосовуючи цю стратегію, підприємство зменшує ступені різних видів ризику, наслідком чого є ефективне застосування вільних грошових коштів та підвищення прибутковості. На нашу думку, оптимальними методами оцінювання рівня ризику є метод оцінювання доцільності витрат та метод експертних оцінок. Метод оцінювання доцільності витрат є ефективним, адже ґрунтується на тому, що витрати на кожному конкретному напрямку діяльності, а також конкретних її елементах, мають різний ступінь ризику, а оскільки при управлінні проектом застосовується життєвий цикл, це дає можливість визначити рівень ризику на кожній фазі проекту, та запобігти непередбаченим втратам. Експертний метод оцінювання обраний тому, що є доступним та простим у застосуванні. Він передбачає оцінювання ризиків, об'єднавши їх у групи, які експертні працівники підприємства самі формують, надаючи їм бальні оцінки за ймовірність виникнення (Кузьмін та ін., 2012). Також, існують методи аналогій, статистичний та аналітичний методи, що також можуть застосовуватись у дослідженні рівня ризику при застосуванні диверсифікації, але ми вважаємо, що ці методи є менш ефективними. Реалізуючи стратегію через проект, метод аналогій є неефективним, адже проекти не завжди бувають однаковими; статистичний метод вимагає глибоких математичних навиків, а аналітичний метод є недостатньо вивченим для застосування.

Зменшення залежності обсягів виробництва від сезонних коливань також є пріоритетною метою диверсифікації товаропотоків. Існуючі економіко-статистичні методи аналізу сезонності, які за характером обробки рядів динаміки можна об'єднати в дві групи: перша група - методи, за допомогою яких зміна сезонності відбувається на основі емпіричних даних попередньої обробки. Методи першої групи застосовуються в тому випадку, якщо вплив інших факторів на зміну попиту є незначними (в умовах стабільної економічної

ситуації) і якщо в рядах динаміки немає яскраво вираженої тенденції зростання або спадання, а внутрішні коливання протягом досліджуваного періоду відбуваються навколо певного постійного рівня. До першої групи відносяться методи: простої середньої; відносних величин. До другої групи відносять методи для аналізу тих рядів, в яких необхідно встановити сильний вплив інших факторів (загальне зниження платоспроможного попиту населення в умовах економічної кризи). Це методи ковзної (рухомої) середньої; аналітичного вирівнювання (Залевський, 2008).

Також до нефінансових результатів варто віднести збільшення кількості клієнтів за рахунок розширення асортименту товарів та ринку збуту. Оцінювання даного результату відбувається на основі внутрішньої інформації підприємства, що порівнюється до та після впровадження диверсифікації товаропотоків. Для більш повної характеристики цього результату варто скористатись оцінюванням критеріїв лояльності споживачів та рівня задоволення споживачів товарами. Така характеристика дозволить визначити сегменти споживачів, їх смаки та вподобання, усунути недоліки та збільшити обсяги продажів.

Покращання окремих бізнес-процесів направлене на вдосконалення роботи підприємства з метою зменшення витрат, підвищення якості, продуктивності, або досягнення інших стратегічних цілей. Тому, для визначення оцінювання покращання видів бізнесу необхідно визначити сферу покращання та застосувати відповідні показники оцінювання. Наприклад, застосовуючи диверсифікацію товаропотоків, зменшуються простої у виробництві (оскільки збільшується обсяг збуту), а отже продуктивність виробництва збільшується. Вдало реалізована стратегія диверсифікації товаропотоків збільшує оцінку вартості підприємства, враховуючи всю його власність і ресурси на період їх використання, тобто підвищує його капіталізацію. Таке підвищення відбувається через досягнення одного або декількох нефінансових результатів та ефективної управлінської діяльності. Різноманітність методів оцінювання

капіталізації дозволяє оцінити всі можливі напрямки даної категорії, але враховуючи специфіку нашої теми, пропонуємо наступні:

- дохідні методи (метод дисконтованих грошових потоків; метод капіталізації доходів);
- ринкові методи (метод прямого порівняльного аналізу продаж (аналогів)).

Дохідні методи оцінки капіталізації підприємств ґрунтуються на оцінці майбутніх доходів підприємств (Брюховецька, 2007), а ринкові – на котируванні їхніх акцій на фондовому ринку, аналогічних угодах на ринку, поправочних галузевих коефіцієнтах тощо (Оценка бизнеса: в поисках капитала-невидимки). Застосування перерахованих методів є результативним в тому випадку, коли сума оцінюваного доходу є відомою або стабільною, а темпи приросту є приблизно рівними. Застосовуючи обрану стратегію, важко наперед визначити дохід, але при управлінні стратегією підприємство формує бюджет та закладає суму майбутніх доходів.

Методами оцінювання синергічного ефекту можуть бути як математичні, що використовують структурні кореляційні моделі, так і ресурсні, за якими джерела позитивної і негативної синергії пов'язані з ефективністю використання об'єднаних ресурсів для прискореного впровадження інновацій всіма учасниками інтеграційних зв'язків (Галлямова, 2007). Незважаючи на різноманітність методів оцінки синергії, основою більшості з них є обчислення додаткових вигод від вдосконалення механізму управління діяльністю підприємства або від впровадження заходів щодо спільного використання матеріальних, нематеріальних та трудових ресурсів взаємопов'язаних суб'єктів (Кемпбелл, Саммер, 2004). Тому, оскільки ефект синергізму, в більшості випадків, буде присутнім при застосуванні диверсифікації товаропотоків, для його обрахунку, підприємству варто обрати саме той, що найбільш точно враховує всі специфічні ознаки проектів та визначає пріоритетні напрямки діяльності, де синергічний ефект є найбільшим.

Коли підприємство досягає максимально доступного росту, оптимізація витрат на персонал стає одним з пріоритетних інструментів підвищення

дохідності компанії. Розповсюдженим методом оптимізації персоналу є його скорочення. Але при застосуванні диверсифікації товаропотоків, підприємство може уникнути таких радикальних методів. Персонал, необхідність якого виникає для реалізації проекту, можна залучати лише на цей період. Кваліфіковані робітники можуть виконувати функціональні обов'язки на різних проектах, тим самим скорочуючи додаткові витрати. Такий підхід до кадрової політики може значно скоротити витратну частину проекту та зробити стратегію диверсифікації товаропотоків більш успішною.

Фінансові та нефінансові результати не тільки приносять додаткову вигоду від диверсифікації товаропотоків, а головним чином збільшують прибутковість компанії. Наведені вище методи обчислення всіх результатів є доступними, але більшість статистичних даних для їх обрахунку є важкодоступними. Тому, оскільки збільшення прибутку є наслідком будь-кого з результатів, для полегшення процесу обрахунку, пропонуємо використовувати лише обчислення зміни прибутку від діяльності методом порівняння його з попереднім періодом.

При розробці, впровадженні та майбутньому застосуванні стратегії диверсифікації виникають додаткові витрати, які збільшують загальну суму витрат підприємства. Здійснюючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство розширює кількість учасників ланцюга поставок, що містить у собі збільшення логістичних процесів підприємства, розширення товарної гамми та асортиментного складу, напрямів ринків збуту та виробничих процесів. Сума витрат на впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків буде залежати від кількості перерахованих вище елементів розширення, оскільки чим більшу кількість підприємство впроваджує видів бізнесу, тим більше ресурсів для цього необхідно.

Розрахунок ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД як відношення результатів до витрат є багатограним процесом, оскільки вимірювання обох показників містить у собі врахування різносторонніх факторів впливу на ці показники (результатів та витрат). Оцінювання ефективності диверсифікації

товаропотоків в ЗЕД вимагає пошуку безлічі рішень для вирішення одної і тої ж самої проблеми. Такий пошук ще називають дивергентним. Таким чином, вважаємо, що першою складовою оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків підприємств в ЗЕД за дивергентним методом є врахування фінансових та нефінансових результатів від впровадження цієї стратегії.

Висновки до розділу I

1. Аналіз наукової літератури дає можливість узагальнити поняття "товаропотоки". Переважна більшість науковців ототожнюють товаропотоки зі схожими категоріями такими як матеріальний потік та економічний потік. Товаропотік доцільно розглядати як їх частину, але ототожнювати ці категорії не можна, оскільки товаропотік має ряд відмінних характеристик. Оскільки товаропотоки складаються з двох елементів, пропонуємо класифікувати їх виходячи з властивостей двох означень – специфіки товару та специфіки потоку. Товаропотокам підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність притаманні ряд специфічних характеристик, які виникають у зв'язку з митними процедурами. Врахування специфічних характеристик товаропотоків дає можливість спрогнозувати можливі небезпеки втрат коштів і часу та визначити способи мінімізації таких втрат.

2. Аналізуючи наукові здобутки вітчизняних та закордонних науковців, визначено, що однозначного трактування категорії "диверсифікації" немає. В загальному, трактування диверсифікації можна розглядати в трьох напрямках - як вид корпоративної стратегії, як маркетингову стратегію та як метод зниження інвестиційних ризиків. Вважаємо, що диверсифікацію доцільно трактувати як стратегію, пріоритетним завданням якої є зниження рівня ризиків через розширення напрямків діяльності підприємства. Диверсифікацію широко використовують у різних сферах економіки, підтвердженням чого є значна кількість видів диверсифікації. Оскільки диверсифікація є одним з основних способів зниження рівня ризиків, а товаропотокам притаманна нестабільність,

то реалізація диверсифікації товаропотоків дає можливість підвищувати ефективність функціонування підприємств.

Зважаючи на вивчення трактувань категорій «товаропотоки» і «диверсифікація», встановлено, що диверсифікація товаропотоків це розширення та різноманіття руху товарів на всіх стадіях мережевої структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача з метою збільшення економічної вигоди від діяльності.

3. Проаналізовано ряд методів, за допомогою яких можна визначити економічну ефективність диверсифікації товаропотоків. Існує значна кількість видів диверсифікації, тому, для кожного з них притаманні відповідні методи оцінювання економічної ефективності. Нами виявлено, що застосування тільки одного методу оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків не дає можливості зробити повноцінний аналіз. Узагальнюючи здобутки науковців, проаналізовані методи оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків згруповано у чотири групи: за визначенням теперішньої вартості; на основі портфельного аналізу; за показниками фінансової стійкості в поточному періоді; за загальним корисним результатом від диверсифікації. Останній метод визначено розглядати через співвідношення результатів до витрат. У свою чергу, запропоновано, всі результати, які отримує підприємство від впровадження диверсифікації товаропотоків, поділяти на фінансові та нефінансові. Під фінансовими результатами розуміємо збільшення прибутку за рахунок приросту чистого доходу від реалізації, а під нефінансовими результатами - додаткові вигоди, які не можна оцінити в грошовому еквіваленті. Відповідно до цього, наведені приклади методів, які дозволяють оцінити всі перераховані результати та визначити ефективність впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях дисертанта (Коваленко, 2011с; Шкварчук, Коваленко, 2012; Шкварчук,

Коваленко, 2013; Коваленко, 2011a; Коваленко, 2011b; Коваленко, 2012a;
Коваленко, 2012d).

РОЗДІЛ 2.

ТОВАРОПОТОКИ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

2.1. Аналізування внутрішнього ринку харчових продуктів

Виробництво харчових продуктів в будь-якій країні є стратегічно важливим напрямом діяльності, оскільки лежить в основі гарантування продовольчої безпеки населення. Щорічно приріст обсягів споживання харчових продуктів у світі складає, в загальному, 10%, а сегмент споживачів, що обирають для споживання виключно екологічні продукти харчування збільшується в геометричній прогресії. Зважаючи на таку тенденцію, вітчизняна сфера аграрно-промислового комплексу має значні можливості збільшувати свій потенціал та частку експорту на ринку зарубіжних країн харчових товарів.

Виробництво харчових продуктів входить до складу переробної промисловості України та складає 18% від загального обсягу збуту промислової продукції. В даній сфері господарювання функціонує більш ніж 22 тисячі підприємств, номенклатура товарів яких складає понад 4 тисячі найменувань. До складу підприємств із виробництва харчових продуктів, входять підприємства, що працюють у сферах виробництва м'яса та м'ясних продуктів, перероблення та консервування овочів та фруктів, виробництво олії та тваринних жирів, молочних продуктів та морозива, виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів, цукру, какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів, напоїв та тютюнових виробів. 40 галузей займають майже п'яту частину від загального обсягу промисловості України та щорічно приносять надходження до бюджету у розмірі 7 млрд. грн. (рис.2.1).

Основним завданням сфери виробництва харчових продуктів будь-якої країни є забезпечення населення різноманітними харчовими продуктами в обсягах і асортименті, які необхідні для достатнього за калорійністю і

збалансованістю раціону харчування відповідно до національних традицій, уподобань і звичок (Купчак П.М., ред. Дейнеко, 2009).



Рис 2.1. Функціонально-компонентна структура харчової промисловості України

Примітка: сформовано автором на підставі джерела (Стеченко, 2002)

Згідно з Законом України «Про безпечність та якість харчових продуктів» (2012), харчовий продукт (їжа) - це будь-яка речовина або продукт (сирий, включаючи сільськогосподарську продукцію, необроблений, напівоброблений або оброблений), призначений для споживання людиною, тобто, виробництво харчових продуктів включає будь які товари, що призначені для споживання людиною. Галузь виступає організатором та інтегратором агропромислового

комплексу, сприяє розвитку і розміщенню складових інших галузей національного господарства як споживач його продукції, здійснює вирішальний вплив на спеціалізацію окремих країн та їх регіонів у виробництві продовольства, а також на розвиток міждержавних та міжрегіональних зв'язків (Дейнеко, 1999). Отже, промисловість являє собою потужний матеріально-технічний комплекс України, що визначається галузевою, територіальною, функціональною та організаційною структурою. Галузь промисловості – це сукупність підприємств, подібних за призначенням продукції, технологіями, що застосовуються використаною сировиною. Існують різні варіанти галузевої структури. До складу промисловості України належать хімічна, деревообробна, харчова, поліграфічна галузі, а також машинобудування, енергетика та інші.

Виробництво харчових продуктів має великий експортний потенціал: у 2013 році частка експорту готових продуктів від загального обсягу експортованих товарів склала 5,6 %, продукти тваринного походження - 1,7 %, що на 0,5 % та на 0,3 % більше ніж у попередньому році відповідно. Розглядаючи потенціал виробництва харчових продуктів, варто зазначити, що за останні десять років спостерігається тенденція до збільшення обсягів виробництва. Така залежність характеризується не завжди стабільним темпом приросту. Так, у 2002 році в порівнянні з попереднім, темп приросту склав лише 12 %, та мав повторення у 2006 та 2009 роках. Але, незважаючи на такі зниження показника приросту, динаміка обсягів виробництва харчових товарів в Україні постійно є позитивною. Максимальне значення приросту, в порівнювальний період, спостерігалось у 2015 р., що склало майже 29%. 2016 р. характеризувався незначним зниженням показників у всіх досліджуваних сферах, проте виробництво харчових продуктів зазнало більших втрат, а саме: обсяг виробництва знизився на 11,7 % у порівнянні з попереднім роком.

Така ситуація свідчить про те, що галузі з виробництва харчових продуктів перебувають у процесі постійного росту та є прибутковими, а отже привабливими для інвестування. Так, прямі іноземні інвестиції в виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, з кожним роком

збільшуються, та у 2013 р. приріст становив 29,4% до попереднього року. Отже, рис.2.2 дає нам підстави зробити висновок, що виробництво харчових товарів в Україні є постійнодіючою, динамічно-розвинутою та сприятливою до розвитку частиною промисловості держави. Але, незважаючи на позитивну тенденцію функціонування підприємств з виробництва харчових продуктів (ВХП), існують вагомі перешкоди на шляху розвитку цього напрямку діяльності. Основними факторами, що гальмують розвиток ВХП є застарілість обладнання та технологій, несформованість інфраструктури, неналагодженість дій між приватними підприємцями й заводами-виробниками та непрозорість процесу приватизації.



Рис. 2.2. Темпи зміни обсягів виробництва харчових продуктів, промислової продукції та ВВП України у 2007-2016 рр.

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

Оскільки виробництво харчових продуктів є частиною переробної промисловості, а остання входить до складу промисловості загалом, доцільним є характеризувати відповідні значення в сукупності та у їх порівнянні. Крива індексів виробництва харчових товарів має подібний вигляд з кривою переробної промисловості та промисловості України. Але, незважаючи на таку залежність, можна виділити наступне, що у 2005 році, в значеннях переробної промисловості спостерігається спад, а у індексах харчової промисловості (+1,3%) та промисловості загалом (0,6%) невелике зростання. Це можна пояснити тим, що у 2005 р. на вітчизняну економіку здійснювали вплив

несприятливі для економічної діяльності фактори, зокрема, фактор політичної нестабільності. Влив цього фактору розподілявся нерівномірно, тому і його наслідки на різних видах промисловості різні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка індексів промисловості України в період 2007-2016 рр.

(відсотках до попереднього року)

Роки	Індекси промислового виробництва, %	Індекси переробної промисловості, %	Індекси виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, %	Індекси валового внутрішнього продукту, %
1	2	3	4	5
2007	107,6	109,9	107,5	107,9
2008	94,8	94	97,9	102,3
2009	78,1	73,5	94	85,2
2010	111,2	113,9	103,2	104,1
2011	108,0	109,6	106,7	105,2
2012	99,5	98,0	101,8	100,3
2013	95,7	92,9	99,9	100,0
2014	89,9	90,0	102,5	93,4
2015	87,0	87,4	89,3	83,6
2016	102,8	104,3	104,4	-

Примітка: джерело: ((Промисловість України у 2007-2010 роках, 2011; Дайнеко, Шелудько, 2013; Індекси промислової продукції за видами діяльності у 2016 році)

Через те, що у цей період виробництво харчових продуктів показало невелике зростання, можна зробити висновок, що від фактору впливу політичної нестабільності ця частина промисловості не є безпосередньо залежною. В період з 2008-2009 рр. спостерігався спад виробництва у всіх трьох аналізованих сферах.

Зменшення значення індексів припадає на період фінансової кризи в економіці України. Незважаючи на несприятливі умови, обсяг виробництва харчових продуктів має незначне зменшення показника, тоді як значення індексу промисловості є найвищим за останні 10 років. Це можна пояснити тим, що до складу ВВП належать товари першої необхідності, а отже, попит на такі

товари є низько еластичним, а за деякими групами товарів - нееластичним. У 2010 році обсяги виробництва продуктів харчової промисловості збільшилися на 9,2 %. В період з 2011 р. по 2013 р. Показники аналізованої галузі характеризуються сталістю. За останні 6 років значення показника в 2010 р. є найбільшим, що характеризує позитивну динаміку у цій галузі (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Питома вага виробництва харчових продуктів в загальному обсязі
реалізованої промислової продукції в Україні, 2007-2016 рік

Найменування		Промисловість	У т.ч. переробна промисловість	У т.ч. виробництво харчових продуктів
1	2	3	4	5
2007	млн грн.	917035,5	668466,4	139892,4
2007	%	100,00	72,89	15,25
2008	млн.грн.	806550,6	559266,5	159550,1
2008	%	100,00	69,34	19,78
2009	млн.грн.	1065108,2	730544,1	192154,1
2009	%	100,00	68,59	18,04
2010	млн.грн.	1329256,3	881141,1	220245,5
2010	%	100,00	66,29	16,57
2011	млн.грн.	917035,5	668466,4	139892,4
2011	%	100,00	72,89	15,25
2012	млн.грн.	1102636,1	746322,0	181927,8
2012	%	100,00	67,69	16,50
2013	млн.грн.	1354745,4	837322,3	261764,7
2013	%	100,00	61,81	19,32
2014	млн.грн.	1428839,1	903735,3	302391,9
2014	%	100	63,2	33,5
2015	млн.грн.	1742175	1125542,6	390660,9
2015	%	100	64,6	34,7
2016	млн.грн.	2128866,8	1297662,5	459196,0
2016	%	100	60,96	21,6

Примітка: джерело: (Промисловість України у 2007-2010 роках, 2011; Дайнеко, Шелудько, 2013; Індеси промислової продукції за видами діяльності у 2016 році)

Політичні фактори впливу, а саме військово-політичні дії на сході країни призвели до зниження показників в усіх досліджуваних сферах У 2015 р. В цей період індекс промисловості знизився на 2,9%, індекс переробної промисловості – на 2,6%, а харчової промисловості – на 13,2%. Проте, у 2016 р.

індекс виробництва харчової продукції склав одне з найбільших, за останні п'ять років, значень – 104,4%, що на 15,1% більше за попередній рік.

Виробництво харчових продуктів можна характеризувати не тільки як частину промислового комплексу, а і як галузь промисловості. Згідно з рис. 2.3, та рис.2.4 частка виробництва харчових продуктів у складі промисловості перевершує 20%. Відповідно до наведених даних, значне зростання частки ВХП у складі промисловості спостерігалось у 2013 р. (+2,82), 2014 р. (+14,18) та у 2015 р. (+0,8). Скорочення споживчого попиту та несприятлива кон'юнктура зовнішніх товаропотоків виступають одними з причин зниження частки ВХП (13,1%) у 2016.

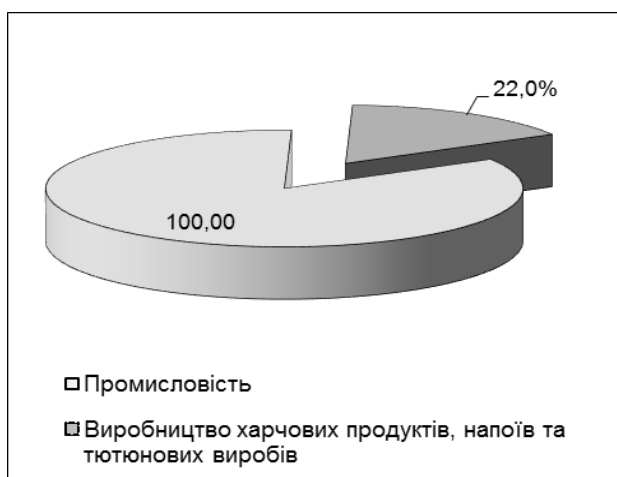


Рис.2.3. Питома вага виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в загальному обсязі реалізованої промислової продукції в Україні, 2016 рік

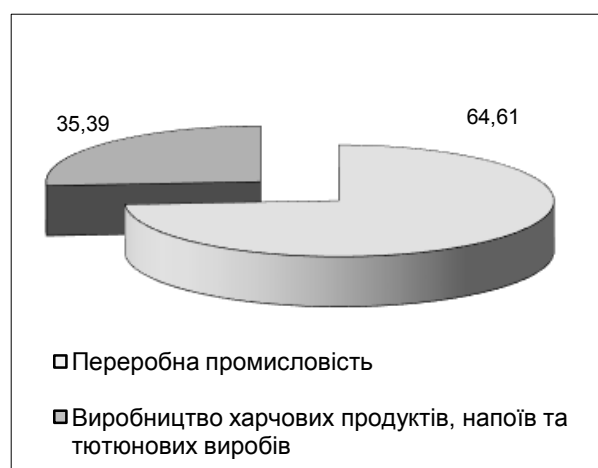


Рис.2.4. Питома вага виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в загальному обсязі переробна промисловості в Україні, 2016 рік

Частка переробної промисловості, відносно промислового комплексу, характеризується стабільним зменшенням своїх показників. Так, у 2007 році переробна промисловість складала майже 74% промисловості, у 2010р. цей показник зменшився на 5,23%, а у 2016 – на 11,93%. Тенденція до зменшення спостерігається і в останні роки. Аналіз динаміки та структури операційних витрат підприємств-виробників харчових продуктів показує, що найбільша їх частка припадає на матеріальні витрати, тобто витрати на сировину, основні матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо, енергію та ін. Згідно з аналізом статистичних джерел, матеріальні витрати займають в

середньому 75% від загального обсягу операційних витрат. 10% припадає на інші витрати, 7% - витрати на оплату праці. Найменшу частку в структурі операційних витрат харчових підприємств займають витрати на відрахування у соціальні заходи (2,4%) та амортизаційні витрати (3,6%).

У структурі матеріальних витрат значна частка припадає на енергоресурси. Застаріла техніка, устаткування та технології споживають ресурсів майже у два рази більше, ніж на аналогічних виробництвах закордоном. Витрати на паливно-енергетичні ресурси складають три чверті матеріальних витрат цукрової, спиртової та олійно-жирової галузей. Таким чином, основною проблемою завищеної собівартості продукції є висока ціна на матеріали, а також застарілість техніко-технологічного забезпечення, яке характеризується нераціональним використанням ресурсів та споживанням їх у декілька разів більше, ніж аналогічне новітнє устаткування.

Як і 2010 році, гостра проблема реновації (оновлення) основних засобів спостерігалася у період з 2000-2006 рр. Підприємства з виробництва харчових продуктів значною мірою залежні від сільського господарства, як від сировинної бази, так і від паливно-енергетичного комплексу, продукція якого є невід'ємною частиною технологічного процесу. Динаміка показників стану основних засобів свідчить (табл.2.3), що продовж періоду з 2010-2016 рр. вартість введених в дію основних засобів зменшується, а вартість ліквідованих - збільшується. Попри те, що показник основних засобів (у вартісному вираженні) зростає, ступінь зносу постійно збільшується, що характеризує значне моральне та фізичне зношення устаткування. Також, реновацію основних засобів підтверджують коефіцієнти введення в дію та вибуття основних засобів. Така тенденція свідчить про неоновленість технічної бази та незабезпечення підприємством новим устаткуванням. У 2016 р. на придбання інноваційного обладнання, вітчизняні підприємства витратили 1977792,9 тис. грн (2015 р. - 1328440,5 тис.грн), а всього витрати на інновації склали 2186483,3 тис. грн. (2015 р. - 1540271,7 тис. грн.), з яких фінансування

інноваційної діяльності підприємств харчових продуктів з власних коштів 94, 9% (97, 2% - у 2015 р.) та 0,8% (0,4 % - у 2015 р.) з державного бюджету.

Таблиця 2.3

Динаміка показників стану основних засобів підприємств з виробництва харчових продуктів у 2010-2016 рр.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	
Основні засоби підприємств, на кінець року; млн.грн	81778	93893	105624	116775	125745	136201	120991
Ступінь зносу основних засобів підприємств, %	45,7	45,8	47,2	48,5	47,2	47,5	48,9

Примітка: джерело: (Промисловість України у 2007-2010 роках, 2011; Дайнеко, Шелудько, 2013; Державна служба статистики).

За даними Міністерства аграрної політики, у 2012 р. 61,7% (15708,9 млн грн.) склали прибуткові харчові підприємства, розмір збиткових підприємств склав 5287,7 млн грн. В 2013 р. розмір прибутку харчових підприємств знизився на 892,4 млн грн., а в 2014 р. лише 57 % залишились прибутковими. Втрата виробничих потужностей та робочих місць на території Донбасу у 2015 р. ще більше загострює проблему щодо доходів населення. Підвищення рівня цін на продукти харчування у сукупності зі зниженням платоспроможності населення призводить до скорочення внутрішнього виробництва. 2016 р. характеризуються позитивною динамікою зростання індексів виробництва найважливіших харчових продуктів. А от на показники динаміки індексів виробництва у 2015 р. значною мірою відчувався вплив введеного Росією ембарго. Станом на травень 2015 р. обсяг експорту сиру з України зменшився майже в 5 разів: експорт сиру за січень – квітень 2015 р. скоротився в 9,5 раза – до 8 млн дол. США (Новойтенко, Слободян, Малиновський, 2016). У цілому в 2015 р. Україна поставила на зовнішні ринки всього 15 тис. т сиру, роком раніше цей показник був дещо вищим – 19,5 тис. т. (Новойтенко, Слободян, Малиновський, 2016).

Початок 2014 р., у порівнянні з попереднім періодом, характеризувався зменшенням обсягів випуску харчових продуктів. Основними напрямками, в

яких спостерігався спад виробництва стали напрямки виробництва напоїв – на 6,6%, хліба, хлібобулочних борошняних виробів – на 8,4%, переробленні та консервуванні овочів та фруктів – на 9,7%, кондитерській – на 20%, борошномельно-круп'яній промисловості – 7,9%. Водночас спостерігається нарощування обсягів випуску продукції на підприємствах тютюнової (на 12,3%), м'ясної (на 8,3%) та молочної (на 4,0%) промисловості, у виробництві олії та жирів – на 1,8%. За 9 місяців 2013 р. кількість прибуткових підприємств галузі склала 58,8% (за 9 місяців 2012 р. – 59,8%).

Загальною тенденцією майже для всіх підгалузей виробництва харчових продуктів є зменшення індексів виробництва у 2011 році, винятком є виробництва м'яса та м'ясних продуктів та інших харчових продуктів (табл. 2.4). Незважаючи на світову кризу, у 2009 році значним збільшенням обсягів діяльності характеризується підгалузь з виробництва олії та тваринних жирів та підгалузь з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів.

Таблиця 2.4

Динаміка індексів виробництва найважливіших харчових продуктів України в період 2010-2016 рр. (у відсотках до попереднього року)

Найменування	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво харчових продуктів, напоїв	104,5	100	101,8	96,1	100,5	99,8	106,0
виробництво м'яса та м'ясних продуктів	106,8	105,2	103,9	108,1	102,9	74,6	104,5
Перероблення та консервування овочів та фруктів	94,4	110,4	112,9	105,0	121,5	85,8	100,2
Виробництво олії та тваринних жирів	107,5	104,5	105,0	99,7	100,1	91,2	116,5
Виробництво молочних продуктів та морозива	98,3	93,3	103,9	100,6	100,6	94,6	98,6
Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів	96,1	99,6	104,5	95,2	110,8	79	116,5
Виробництво інших харчових продуктів	107,9	105,8	107,2	107,3	91,7	88,6	88,1

Примітка: джерело: (Промисловість України у 2007-2010 роках, 2011; Дайнеко, Шелудько, 2013; Державна служба статистики України).

У 2010р., після десяти років економічного спаду Україна показала економічне зростання майже у всіх сферах промисловості. Зокрема, в період з 2005-2008 рр. реальний ВВП збільшувався, в середньому, на 4%. Разом з тим, світова фінансово-економічна криза мала значний вплив на економіку держави, що відображалось зниженням таких показників, як експорт (в наслідок падіння попиту на продукцію металургійної та хімічної промисловості), ВВП (15,9%), показників ефективності промисловості та підвищенням рівня інфляції (14,9%).

Економічний стан 2010 року характеризувався подоланням наслідків кризи. Урядом країни було впроваджено ряд заходів, спрямованих на покращення становища в фінансовій, економічній та інших сферах діяльності з метою досягнення стабільності в державі. Позитивні тенденції в українській економіці спостерігалися наприкінці 2011 р. та початку 2012 р., але вже у 2013 році, промисловість України зменшила обсяги виробництва, особливо протягом четвертого кварталу, у зв'язку з несприятливими подіями в державі (рис.2.5).

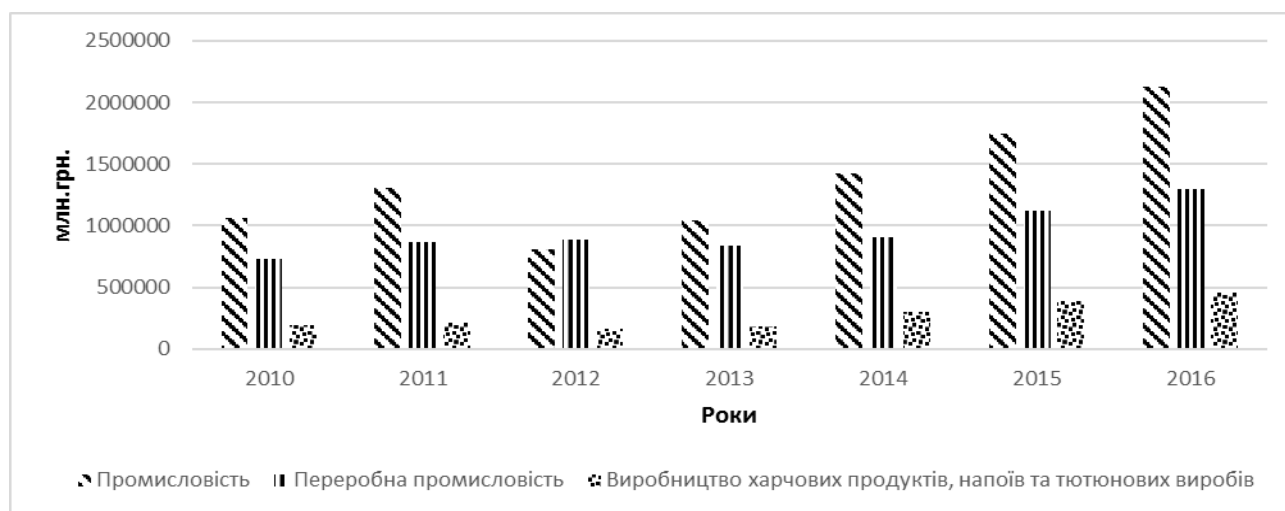


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виробництва промисловості, переробної промисловості та виробництва харчових товарів в період з 2007-2016рр.

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

Обсяги реалізованої харчової продукції в період з 2012 р. по 2015 р. постійно зростали, підтвердженням чого є збільшення її частки (з 16,7% на 22,4%) у загальній структурі промисловості. Згідно зі статистичними даними, в період з 2013 по 2015 рр. лідируючі місця по обсягу реалізованої продукції займають наступні області: Кіровоградська, Вінницька, Чернігівська, Черкаська

та Херсонська. Найменший показник обсягу реалізованої продукції в загальній структурі промисловості належить Луганській області – 1,1% (2014 р.), частково зумовлений втратою заводу з виробництва кондитерської продукції, а саме Луганської кондитерської фабрики з понад 1500 робочими місцями (холдинг АВК). Промисловість України являє собою найбільшу та найважливішу ланку господарського комплексу держави, оскільки до її складу входять близько 20 великих галузей, обсяг реалізованої промислової продукції становить 21,6% від загального обсягу випуску (2016 р.), вартість основних засобів - 16,0 % (2015 р.), рентабельність операційної діяльності промислових підприємств – 3,6%, а інвестиції в основний капітал промисловості складають 34,2 % (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники роботи підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в період 2010-2016 рр.

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн.	1043110	1305308	1305308	1322408	1428839	1742175	2128866
Прямі іноземні інвестиції, млн.дол.США	1828	12190	12992	13980	57 056	45744	44037
Ступінь зносу основних засобів підприємств, %	45,7	47,2	48,0	49,3	47,2	47,5	н/д
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.осіб	387	419,2	427,2	417,0	295,7	н/д	н/д
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника, грн.	2137	2633	3025	3234	4771	4184	5182
Фінансовий результат від звичайної діяльності підприємств до оподаткування, млн.грн.	4912,5	4716,5	-1842,4	9447,9	-14723,6	-14600,5	-3627,5
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн.грн.	2265,8	2256,2	7183,9	6531,7	-16906,0	-16553,3	-5070,7
Рентабельність операційної діяльності, %	4,5	4,2	6,4	6,1	5,1	2,9	3,5

Примітка: джерело: (Промисловість України у 2007-2010 роках, 2011; Дайнеко, Шелудько, 2013; Державна служба статистики України)

З огляду на те, що Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом набуває чинності з 1.09.2017 р. урядом має бути розроблено та впроваджені ряд актів щодо якості, безпечності та стандартів виробництва та реалізації харчових продуктів. Згідно з інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України (План діяльності з підготовки проектів регуляторних актів на 2017 рік) у 2017 р. планують підготувати наступні проекти:

- «Про затвердження специфічних гігієнічних правил щодо харчових продуктів»;

- «Про затвердження Технічного регламенту щодо алкогольних напоїв»;

- «Про затвердження вимог щодо гарантованого традиційного складу та способу виробництва сільськогосподарської продукції та харчових продуктів»;

- «Про затвердження вимог щодо визначення характеристик оливкової олії та олії оливкової вижимки і відповідні методи аналізу»;

- «Про затвердження вимог щодо фруктових джемів, желе та мармеладу, призначених для споживання в їжу»;

- «Про затвердження вимог щодо екстрактів кави та екстрактів цикорію»;

- «Про затвердження вимог щодо фруктових соків призначених для споживання»;

- «Про затвердження вимог щодо меду що призначений для споживання людиною».

Перші три проекти є найважливішими для виробників харчових продуктів, оскільки будуть містити в собі фітосанітарні заходи та гігієнічні норми щодо поводження з харчовими продуктами від яких буде залежати життя та здоров'я населення.

На основі аналізу показників виробництва харчових продуктів можна зробити наступні висновки, що ця сфера промисловості показує позитивну тенденцію до зростання, зокрема, обсяги реалізованої продукції, впродовж останніх семи років, постійно зростають в обсязі 14-20%, рентабельність продукції (з 2010 р. по 2013 р.) збільшилась більш ніж у два рази. Негативні

фактори впливу, що діють на харчову галузь відображаються у зниженні показників у 2015 та 2016 рр. Вартість основних засобів, задіяних у сфері виробництва харчових продуктів, збільшується, при майже сталому ступені їх зносу, що означає нарощення виробництва. Звісно, у виробництві харчових товарів наявні такі проблемні місця, як прямі інвестиції в цей напрям діяльності, які характеризуються не таким швидким та значним збільшенням, як цього вимагає промисловість. Низький рівень інвестиційної привабливості виробництва харчових продуктів зумовлений низкою чинників, що не дають можливості повноцінно та використовуючи повний потенціал, розвиватись цій частині промисловості.

2.2 Аналіз тенденцій розвитку зовнішнього ринку харчових продуктів

За останні десять років в зовнішньоекономічній діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів не спостерігалось сталого розвитку. Зменшенню експортно-імпортних операцій сприяла світова фінансова криза, що негативно вплинула на вітчизняний ринок та спонукала зменшенню обсягів продажу харчових товарів. В 2010 р. експортний та імпортний товаропотік харчових продуктів збільшився майже в однакових пропорціях та становив 23,13% та 23,14% відповідно (рис.2.6.). Період з 2007-2008 роки характеризувався негативним сальдо торгівельного балансу, причиною чого було збільшення обсягів закупівлі таких імпортних товарів, як продукти з м'яса, риби, тютюн і промислові замітники тютюну та інших різних готових харчових продуктів. Останні роки характеризувалися спадом експортних та імпортних товаропотоків, причиною чого є негативний вплив військово-політичного конфлікту на Донбасі, що призвів до припинення діяльності або роботи не в повному обсязі вітчизняних підприємств, що мали потужності, ринки вхідних та вихідних товаропотоків на території РФ.

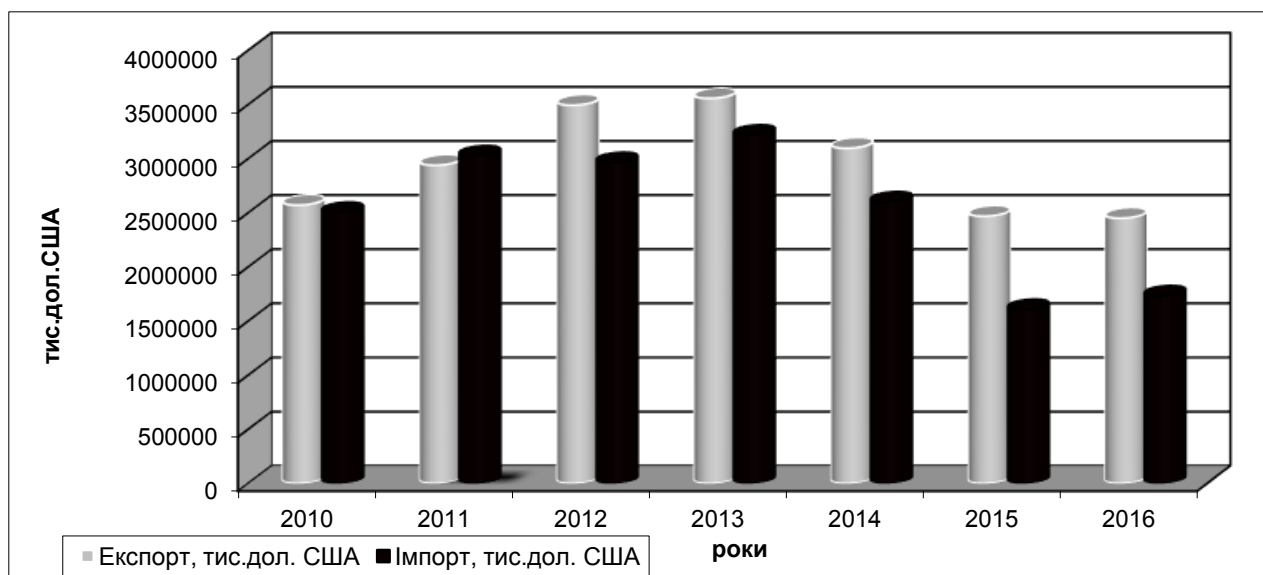


Рис.2.6. Динаміка обсягів експортних та імпорتنих товаропотоків України в період 2010-2016 рр.

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

В 2009 та 2010 рр. значення торговельного сальдо було позитивним, а в 2011 р. цей показник знов зменшився майже на 87586,7 тис. дол. США. до попереднього року. Однією із причин – введення спеціальних митних ставок на окремі товари країнами-імпортерами, такими як Росія (встановило спеціальне мито на імпорт карамельної продукції в розмірі \$ 294,1 / т строком на 3 роки), Казахстан (строком на три роки введення мита на імпорт кондитерських виробів у розмірі 30% -49%) (Україна: харчова промисловість - підсумками 2011 р., 2011) та «українсько-білоруська пивна війна» (українські пивовари під загрозою блокування постачання продукції були змушені підняти середньозважену ціну на свій продукт для білоруського ринку на 49-64%). Таким чином, вітчизняний експортний товар зменшив свою конкурентоспроможність на експортних ринках у зв'язку зі збільшенням ціни на нього, що спричинило значне зменшення обсягів продажів. Поряд з тим, постійне зростання ринку мінеральних вод спостерігалось від 2012 р. і продовжувалось це і у 2013 р. У 2012 р. приріст становив 10%, у 2013 р – 5%. Незмінним лідером українського ринку мінеральних вод є компанія IDS – 28%. Серед тенденцій цього ринку можна відзначити стрімке зростання популярності негазованої води. Також, незважаючи на низьку купівельну спроможність

населення, конкуренція на ринку харчових товарів збільшується, оскільки збільшується кількість імпорتنих товарів. Найбільший сегмент імпортової продукції займають алкогольні напої, тютюн і промислові замітники тютюну та продукти з м'яса, риби.

В період з 2007-2013 рр., перелік країн, в які здійснювалися експортні товаропотоки вітчизняних харчових продуктів майже не змінювався, оскільки основними країнами-експортерами були країни-сусіди. Так, на першому місці країн, які імпортували українські харчові продукти були Російська Федерація, Білорусь, Казахстан та Молдова. Також до рейтингу десяти країн, в які експортуються харчові продукти можна віднести Туреччину, Польщу, Грузія, Єгипет, Індія. В 2013 р. 63% експорту продукції припадав на країни СНД, 37 % на інші країни, тоді як у 2007 р. цей поділ був іншим: 73% - країни СНД, 26% - інші країни. Але, з настанням політичного конфлікту з Російською Федерацією та введенням санкцій між державами, частка як експортних, так і імпорتنих товаропотоків в країни СНД різко зменшилася, і починаючи з 2014 р. не перевищує 35% (рис.2.7). Оскільки, у 2016 р. до Верховної Ради був подано законопроект про вихід України з СНД, прогнозується, що відсоток товаропотоків між державами СНД і Україною буде знижуватися.

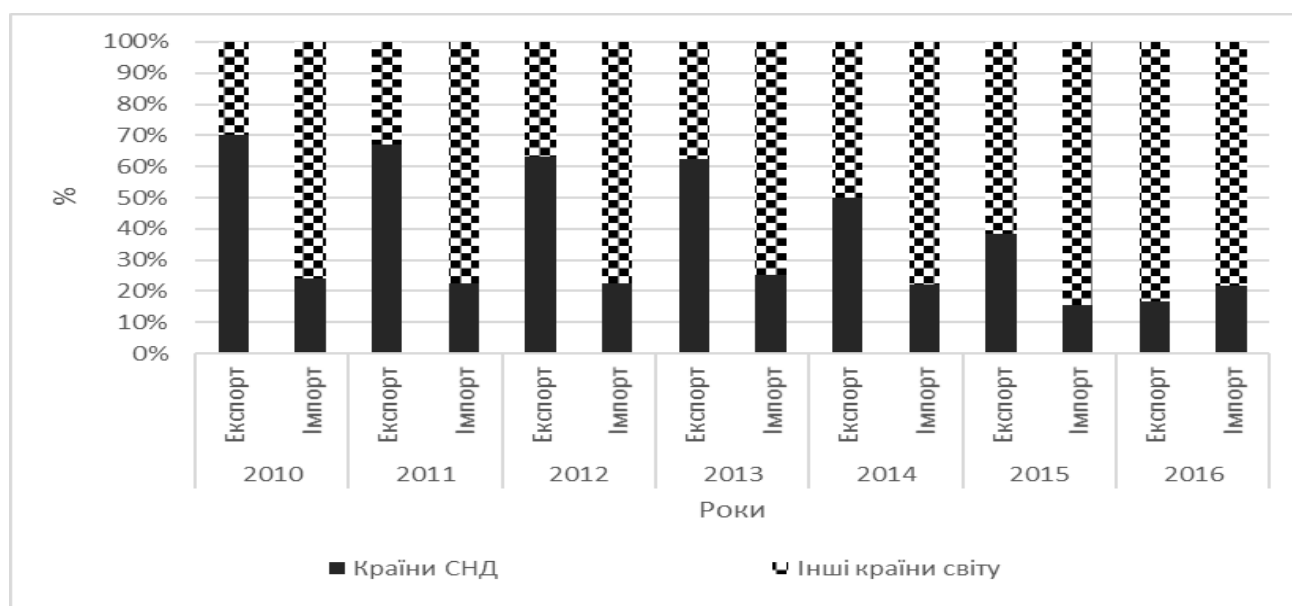


Рис.2.7. Розподіл обсягів експортних та імпорتنих товаропотоків готових харчових продуктів по країнах в період з 2010-2016 рр.

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

У 2016 р. з України здійснювалися вихідні міжнародні товаропотоки у 198 країн світу (15,6 тис. підприємств) і з 207 країн - вхідні міжнародні товаропотоки. Експорт товарів у 2016 р. становив 36,3 млрд дол. США, та зменшився на 4,6% проти обсягу 2015 р. та на 32,5% проти обсягу 2014 р.. Імпорт товарів склав – 39,2 млрд дол. та збільшився на 4,6% (2015 р.) і зменшився на 27,9% (2014 р.) відповідно (табл.2.6). Негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами становило 2,9 млрд дол. (негативне у 2014 р. – 0,5 млрд дол.) (Зовнішня торгівля України товарами та послугами, 2017).

Таблиця 2.6

Динаміка частки обсягів експортних та імпорتنих товаропотоків по країнах в період з 2010-2016 рр.

Роки	Найменування	Країни СНД, у % до загальної обсягу	Інші країни світу, у % до загальної обсягу
1	2	3	4
2010	Експорт	70,00	30,00
	Імпорт	23,89	76,11
2011	Експорт	66,92	33,08
	Імпорт	22,50	77,50
2012	Експорт	63,25	36,75
	Імпорт	22,41	77,59
2013	Експорт	62,24	37,76
	Імпорт	25,18	74,82
2014	Експорт	50,16	49,84
	Імпорт	22,00	78,00
2015	Експорт	38,38	61,62
	Імпорт	15,39	84,61
2016	Експорт	16,59	83,41
	Імпорт	21,82	17,18

Примітка: складено та розраховано за даними джерела (Державна служба статистики)

У період 2010-2015 рр. найбільшу часту міжнародних вихідних (експортних) харчових продуктів займає какао та продукти з нього, продукти з м'яса та риби, алкогольні та безалкогольні напої, аналізування яких наведено нижче. У зв'язку з військово-політичним конфліктом з РФ та відмовою

вітчизняних підприємців від російського ринку збуту і неможливістю використовувати його як транзитну територію, частка вхідних та вихідних міжнародних товаропотоків харчових товарів продовжує зменшуватися і у 2016 р. Так, частка міжнародних товаропотоків з країнами ЄС у порівнянні з 2015 р. збільшилась і становила в експорті 37,1%, в імпорті –43,7% (у 2014 р. – 31,5% та 38,7%) (Зовнішня торгівля України товарами та послугами, 2017).

У порівнянні з 2007 р., у 2011 р. товаропотік продуктів із м'яса та риби збільшився на 43,68%. Експортний товаропотік продуктів з м'яса у 2013 р. склав 33 млн.грн., ковбасних продуктів - 10 млн .грн. У 2016 р. основні позиції експортного товаропотоку займали зернові культури, також збільшився експорт цукру (+4,9%), олії соняшнику (+22,5%) та м'яса птиці (+29,0%). Імпорт продуктів у 2016 році характеризувався зростанням своїх показників в порівнянні з попереднім роком. Частину зростання імпортного товаропотоку склали консервні продукти зі свинини.

У 2013 р. експорт хлібобулочних виробів займав порівняно невелику частку (7% від виробництва 2012 р.), оскільки ця продукція має недовгий термін зберігання. Незважаючи на це, експортний товаропотік хлібобулочних та кондитерських виробів в 2010 р. склав 84%. Експортний товаропотік як продуктів з борошна так і макаронних виробів у 2015 р. склав 9%. Основна частина потужностей виробництва какао та продуктів з нього направлена на експорт. Ця тенденція спостерігається і в 2016 р. Імпортний товаропотік какао-продуктів у 2016 р. склав 12% в загальній структурі імпорту харчових товарів. Майже однаковими за обсягами виробництва какао є виробництво печива, проте експортний товаропотік цієї групи товарів є меншим.

За 2016 р. експортні товаропотоки молочних продуктів зменшилися на 14,8%, хлібобулочних та кондитерських виробів – на 12,9%, виробів з тютюну – на 6,2% в порівнянні до попереднього року (табл.2.7). Найбільш сталою динамікою експортного та імпортного товаропотоків характеризуються наступні продукти: печиво, вафлі та шоколад. Більша частина імпорту припадає на 4 квартал, що показує сезонну тенденцію цих продуктів (табл.2.8).

Таблиця 2.7

Обсяги експортного товаропотоку найважливіших готових харчових продуктів
в період з 2010-2016рр., тис. дол. США

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Найменування	1	2	3	4	5	6	7
Продукти з м'яса, риби	48687	50072	65028	58947	32378	12467	14323
Цукор і кондитерські вироби з цукру	206503	241879	341218	259390	147093	169508	352008
Какао та продукти з нього	591612	675727	662341	556813	322878	187263	162209
Готові продукти із зерна	254290	339019	377482	413145	390135	267918	212454
Продукти переробки овочів	210390	228320	323453	404190	297778	183897	140278
Різні харчові продукти	122920	162429	195387	252120	212292	117179	100208
Алкогільні і безалкогольні напої та оцет	443700	383046	385003	396807	251284	183608	163813
Тютюн і промислові замінники тютюну	213897	232012	266278	292365	334219	350796	321816

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

У 2016 р. зростання міжнародних вхідних товаропотоків зафіксовано в наступних товарних групах: виноградного вина (+51,3%); риби свіжої, охолодженої або мороженої (+37,8%); тютюнової сировини (+6,8%). Такі області України як Дніпропетровська, Київська, Донецька, Запорізька та Львівська займають лідируючі місця у 2016 р. по здійсненню найбільших за обсягами експортно-імпортних товаропотоків (Зовнішня торгівля України товарами та послугами, 2017).

Негативним місцем в розвитку виробництва харчових продуктів є недостатнє фінансове забезпечення. Підприємства здійснюють фінансування діяльності, в основному, власними коштами, оскільки після фінансової кризи, більшість фінансових установ призупинили свої кредитні лінії або запровадили такі умови кредитування, які є не вигідними для співпраці. Також, через

несприятливий інвестиційний клімат та суперечну законодавчу базу, в останні роки притік прямих іноземних інвестицій значно скоротився (табл.2.9).

Таблиця 2.8

Обсяги імпортного товаропотоку найважливіших готових харчових продуктів в період з 2010-2016 рр., тис. дол. США

Роки Найменування	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Продукти з м'яса, риби	100280	124378	140804	152189	104497	42451	61724
Цукор і кондитерські вироби з цукру	231356	230705	83496	88333	59328	34792	56190
Какао та продукти з нього	407334	491786	449593	460743	358837	193531	217083
Готові продукти із зерна	125757	164766	170859	215823	169272	85551	88409
Продукти переробки овочів	223307	277284	267017	297679	233006	113990	110804
Різні харчові продукти	466459	592067	593535	659329	529843	339810	328398
Алкогольні і безалкогольні напої та оцет	270553	421024	492814	604854	422129	233639	289530
Тютюн і промислові замітники тютюну	471445	477598	507624	453741	482989	405694	43022

Примітка: джерело (Державна служба статистики)

Показники динаміки інвестиційних надходжень показують негативну ситуацію щодо притоку інвестицій у виробництво харчових продуктів. Якщо у період 2007-2008 рр. спостерігалась тенденція до приросту показників, то у період з 2009-2010 рр. обсяги інвестицій в основний капітал значно зменшились, а приріст іноземних інвестицій був мінімальним. Приріст інвестицій в основний капітал у 2011 р. склав 46,37%, що перевищує всі показники за останні п'ять років. Приріст прямих іноземних інвестицій був не таким високим та склав лише 12,98%, але зберіг тенденцію до зростання ще на три наступні роки. Найбільшим показником, за останні дев'ять років, характеризується 2016 р. в якому приріст інвестицій в іноземний капітал склав 25,3%. Згідно з статистичними джерелами, саме харчова промисловість посідає

лідуючи місце серед усіх галузей промисловості по інвестиційних надходженнях в основний капітал.

Таблиця 2.9

Динаміка показників інвестиційних надходжень на підприємства з виробництва харчових продуктів у період з 2007-2016 рр.

Рік	Інвестиції в основний капітал		Прямі іноземні інвестиції	
	млн грн.	у % до поперед. року	млн дол. США	у % до поперед. Року
1	2	3	4	5
2007	11830	-	1564	-
2008	13130	10,99	1561,2	-0,18
2009	10458	-20,35	1685,9	7,99
2010	8297	-20,66	1924,3	8,45
2011	12144	46,37	1990,2	3,42
2012	13529	11,40	2221,9	11,64
2013	15275	11,43	3070,6	38,20
2014	13313	16,1	3228,0	4,88
2015	12653	15,0	2706,4	-19,27
2016	16938,5	25,3	2550,9	-6,1

Примітка: складено та розраховано за даними джерела (Державна служба статистики; Капітальні інвестиції в Україні за 2010 рік, 2011)

З початком озброєного конфлікту в Україні, притік іноземних інвестицій значно зменшився. Інвестори намагаються застрахуватися від втрат виводячи свій капітал з політично нестабільної держави. Національна економіка, в якій з початком дій АТО, відбулася руйнація виробничих потужностей, міграція робочої сили, девальвація національної валюти та значне зниження видатків домогосподарств і споживчого попиту має абсолютно несприятливий клімат для інвестиційних вкладень. Це підтверджується динамікою показників починаючи з 2014 р. Різниця притоку іноземних інвестицій між 2013 р. та 2014 р. склала майже 34%, а у 2015 р. – майже 24%. Якщо ж розглядати походження інвестиційного капіталу, то до 2015 р. в трійку лідерів входили Кіпр, Нідерланди та Німеччина.

Негативна тенденція надходжень прямих іноземних інвестицій в харчову промисловість продовжилася й у 2016 р., проте вже не такими стрімкими темпами (-6,1% до попереднього року) (рис.2.8). Висновком чого є те, що поки триватиме конфлікт на Сході, а також уряд не створить сприятливих умов для

інвесторів, спростить процедури і забезпечить прозорість, стабільність та прогнозованість національної економіки, приріст прямих іноземних інвестицій буде від'ємним.

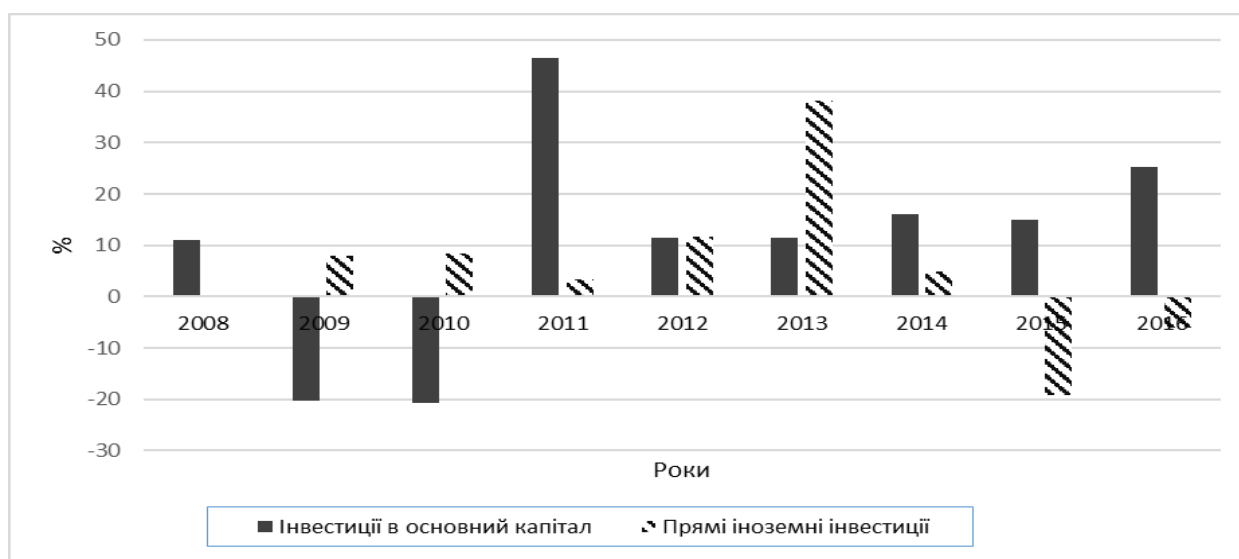


Рис.2.8. Динаміка обсягів інвестицій у виробництво харчових продуктів в період з 2007-2016 рр.

Примітка: джерело (Державна служба статистики; Капітальні інвестиції в Україні за 2010 рік, 2011)

За результатами табл. 2.10. можна визначити, що приріст експорту спостерігався протягом 2010-2013 рр. Особливу увагу слід приділити зміні значень приросту експорту та імпорту у 2013р., що відображає значне зменшення обсягів обох показників в декілька разів. Негативний вплив політичного фактору на зовнішньоекономічну діяльність країни зумовила спад обсягів як в експорті, так і в імпорті в 2013-2015 рр. Індекс стану балансу характеризує стан торгівельного балансу держави. Значення індексу стану балансу протягом шести років є більшим за одиницю, що характеризує баланс країни як позитивний. Оскільки значення індексу концентрації експорту є більшим за одиницю, можна зробити висновок, що частка експорту в сукупному виробництві є великою і що обсяг експорту виробленої продукції є достатньо великим. Слід зазначити, що чим вищим є рівень розвитку продуктивних сил країни, а саме, чим вище у її галузевій структурі

високотехнологічних виробництв, з поглибленим розподілом праці, тим більша експортна квота (Вічевич, Максимець, 2009).

Таблиця 2.10

Основні показники зовнішньоекономічної діяльності виробництва харчових продуктів в період з 2010-2016 рр.

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Приріст експорту,%	15,65	37,19	45,72	1,81	-12,95	-19,17	-25,5
Приріст імпорту,%	22,28	23,73	23,14	8,54	-20,28	-38,21	7,85
Індекс стану баланс,%	1,19	1,32	1,57	1,19	1,11	1,54	1,41
Індекс концентрації експорту,%	1,08	1,19	1,66	13,59	10,24	6,32	5,34
Індекс самодостатності,%	0,18	0,29	0,60	1,11	-	-	-

Примітка: складено та розраховано за даними джерела (Державна служба статистики)

Отже, згідно з аналізуванням експортний та імпортних товаропотоків вітчизняних підприємств з виробництва харчових продуктів можна зробити висновок, що обсяги експортно-імпортних операцій залежні від політичних умов. За останні роки вітчизняні підприємства втратили частину існуючих ринків збуту, проте вийшли на нові. З початком військово-політичних дій на Сході країни, співпраця з ринком РФ призупинилася, але виробники готових харчових продуктів розпочали співробітництво з ринками країн Азії та Європи. Для притоку іноземних інвестицій останні роки також були несприятливими для вітчизняної економіки, проте вже у 2016 р. спостерігалася тенденція до збільшення обсягів інвестицій в основний капітал підприємств з виробництва харчових товарів.

2.3 Товарна структура диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів

Ефективність діяльності будь-якого підприємства ґрунтується на вмінні його працівників здійснювати чіткий, об'єктивний та своєчасний аналіз

власних видів бізнесу. Під видом бізнесу розуміємо певний вид товару, який реалізує підприємство, що задовольняє потреби групи споживачів та має специфічні якості, відмінні від конкурентів. Тобто, вид бізнесу є результатом диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, якщо остання була направлення на розширення свого асортиментного складу та реалізовувалася через проект. Сукупність видів бізнесу підприємства формує його бізнес-портфель. Одним зі способів реалізації завдання відповідної оцінки видів бізнесу є застосування моделі ADL/LC. Модель ADL/LC була розроблена консалтинговою організацією «Артур Д. Літл». Головною метою розробки моделі було забезпечення методикою стратегічного аналізу та планування портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої організації (Концепция стратегического управления Arthur D. Little). Основною частиною моделі ADL/LC є матриця, яка складається із поєднання двох параметрів. Першим параметром матриці є стадія життєвого циклу товару (зародження, ріст, зрілість та старіння), другим – конкурентна позиція товару (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка). Завдяки оцінці виду бізнесу за цими параметрами можна визначити його позиції, поряд з іншими видами бізнесу на ринку та сформувані майбутній напрям його розвитку. В залежності від встановленої позиції, згідно з моделлю ADL/LC, пропонується подальша стратегія розвитку даного виду бізнесу (Osel, Roger, Wright, 1980).

Для визначення положення на ринку, в загальному, використовують характеристики конкурентоспроможності, ефективності виробництва, вертикальної інтеграції, ставлення управлінців до ризиків. Усі ці характеристики дають можливість в цілому визначити положення товару на ринку залежно від його групової приналежності (виду). Продукти харчування мають специфічні властивості (обмежений термін придатності, залежності обсягу споживання товарів від рівня доходів населення, сезонність виробництва та збуту продукції, нееластичність попиту на товари першої необхідності), що визначає необхідність застосування особливих характеристик для всебічного

оцінювання та реального положення на ринку відповідних товарів. До таких характеристик пропонуємо віднести ті з них, що притаманні саме цій галузі, зокрема:

- частка ринку (питома вага товарів фірми у загальній місткості відповідного ринку збуту);
- технологічне лідерство (наявність особливої технології виробництва або компонентів, які не мають конкуренти);
- додаткові переваги (особливості даного товару порівняно з іншим схожим, наприклад співвідношення «ціна-якість», імідж тощо);
- асортиментний склад ;
- реклама (використання реклами у просуванні продукту, її інтенсивність).

Кожній характеристиці присвоюємо коефіцієнт вагомості, що відображає його важливість для цілей компанії. За допомогою експертної комісії, кожній характеристиці (від 1-5, де 5 – найбільш конкурентний) надається питома конкурентоспроможність позиції. Аналізуючи види бізнесу за відповідними характеристиками можна визначити реальне місце на ринку серед продукції конкурентів та товарів-замінників.

Модель ADL/LC була застосована для визначення ефективності застосування диверсифікації у діяльність підприємств ринку харчових продуктів. Для цього обрано шість успішних компаній, які за даними аналітиків відносяться до компаній з широкою продуктовою диверсифікацією, та умовно поділені на три групи: перша група – представники непов'язаної диверсифікації; друга – представники пов'язаної вертикальної диверсифікації; третя – представники пов'язаної горизонтальної диверсифікації.

Першою аналізованою компанією, з першої групи є корпорація «Nestlé в Україні», історія діяльності якої розпочалася у грудні 1994 р. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies. Вже за два роки роботи українська компанія стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі.

Корпорація «Nestlé в Україні» займає провідні позиції в сегменті харчових продуктів на вітчизняному ринку, а найвідомішими її брендами є товари з ТМ «Торчин», ТМ «NESCAFÉ», ТМ «Світоч» та ТМ «Мівіна». Невід'ємною частиною компанії є також виробництва дитячого харчування, готових сніданків та харчування для тварин. Корпорація «Nestlé в Україні» - це 4500 робочих місць, 4,016 млрд. грн обсягів продажу (2010 р.), найбільший інвестор у виробництві харчових продуктів (2,5 млрд. грн – 2004 р.) та платник податків та зборів (325 млн грн. – 2010 р.) (Nestlé в Україні – Історія).

Другою аналізованою компанією є ПАТ «Монделіс Україна» — українське підприємство, що належить до групи компаній «Kraft Foods» - найбільшого у світі виробника кондитерських виробів і другого найбільшого виробника у світі продуктів харчування та функціонує на вітчизняному ринку з 1995 р. З 2003 р. «Монделіс Україна» відповідає за розвиток бізнесу на ринку Молдови, а з 2005 р. - на ринках Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану, з 2008 р. - на ринках Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії. За останні три роки компанія інвестувала більш ніж 150 млн.дол. у розбудову бізнесу в Україні та більш ніж 10 млн.грн. у проекти соціальної відповідальності. Протягом п'яти останніх років, компанією «Монделіс Україна» сплачено до державного бюджету майже 1,5 млрд. грн. На українському ринку «Монделіс Україна» представлена 11 потужними брендами з п'яти продуктових категорій, трьома виробництвами на яких працює 1300 постійних працівників (Монделіс Україна. Розвиток українського бізнесу).

Для побудови матриці моделі необхідно визначити положення кожного виду товару з перелічених компаній. Для аналізування вибрано два види бізнесу кожної компанії. Оскільки такі компанії як «Nestlé в Україні» та «Крафт Фудз в Україні» мають схожі види бізнесу, для порівняльного аналізу ефективності їх диверсифікації було обрано такі товари, як кава «NESCAFÉ» та кава «Jacobs». А для оцінки загальної ефективності диверсифікації на підприємствах – чіпси «Люкс» та дитяче харчування «NAN» (табл. 2.11).

Характеристики оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій видів
бізнесу

Характеристики	К-т ваго- мості	Вид бізнесу (ВБ) «Nescafe»	ВБ «Jacobs»	ВБ «NAN»	ВБ «Люкс»
1	2	3	4	5	6
частка ринку	0,3	4	3	4	4
технологічне лідерство	0,2	3	2	5	4
додаткові переваги	0,25	3	2	3	4
асортиментний склад	0,10	4	5	4	5
Реклама	0,15	5	4	2	3
Загальний рейтинг:	1	3,7	2,9	3,65	3,95

Примітка: сформовано автором методом експертних оцінок

При порівняльному аналізі схожих видів бізнесу «Nescafe» та «Jacobs», виявлено, що вид бізнесу «Nescafe» має більший рейтинг, ніж вид бізнесу «Jacobs», оскільки за переважною більшістю характеристик, має вищий бал. Незважаючи на це, вид бізнесу «Jacobs», має рейтинг менший на 0,8 бала, але випереджує вид бізнесу «Nescafe» в асортиментному складі, оскільки має у своєму виробництві не тільки розчинну каву, але й заварну.

Оцінка місця на ринку за рейтингом показала, що вид бізнесу «Nescafe» має сильне положення на ринку, а вид бізнесу «Jacobs» - сприятливу позицію. Інший вид бізнесу компанії «Nestlé в Україні» - «NAN» теж позиціює себе як лідер, але не за всіма характеристиками має максимальні бали. Оскільки вид бізнесу тільки виходить на український ринок, рекламна кампанія присутня, але не у великому обсязі. Варто зазначити, що цей вид товару є специфічним, оскільки сегмент споживачів є обмеженим, тому й інформаційна аудиторія є невеликою. Втім, незважаючи на сильну позицію на ринку, цей вид бізнесу не може бути лідируючим, оскільки у нього існують конкуренти. Відповідно до загального рейтингу, вид бізнесу «Люкс» посідає сильну позицію, оскільки має особливі переваги у виробництві (вертикальну інтеграцію), що зменшує витрати на сировину, та дозволяє значно розвивати цей вид бізнесу. За загальним рейтингом вид бізнесу «Люкс» набрав найбільшого значення серед

аналізованих видів бізнесу, але, бал за рекламу є недостатньо високим, оскільки рекламне просування присутнє, але, на нашу думку, недостатньо ефективне, про що свідчать тільки незначне збільшення обсягів продажу.

Для здійснення подальшого аналізу потрібно визначити, на якій стадії життєвого циклу перебувають кожен з аналізованих видів бізнесу. Згідно зі специфікою моделі ADL/LC, для визначення життєвого циклу товару необхідно скористатись наступними характеристиками: темпами зростання ринку; конкурентоспроможністю; прихильністю клієнта торговій марці; стабільністю частки на ринку; перешкодою на вході нетехнологічного плану; широтою виробничих ліній; розвитком технологій. Для кожної стадії життєвого циклу товару, розробниками моделі виведені значення за кожною із характеристик, тому, проводити додаткові розрахунки не потрібно.

Користуючись обчисленнями, можна стверджувати, що вид бізнесу «Nescafe» перебуває на стадії зрілості, оскільки є лідером на ринку та має постійне оновлення продуктової лінії. Вид бізнесу «Jacobs» так само, як і попередній вид бізнесу перебуває на стадії зрілості, що характеризується схожими значеннями параметрів. Вид бізнесу «NAN» є на стадії росту, оскільки даний товар користується попитом у все більшій кількості покупців, його обсяг продажу швидко збільшується та з'являється швидкий приріст прибутку. Вид бізнесу «Люкс» перебуває на стадії зрілості, але його положення наближається до стадії старіння, оскільки відбувається повне насичення ринку товаром та покупці поступово втрачають інтерес до нього. Для підтримання товару на ринку, компанія «Монделіс Україна» регулярно проводить маркетингові заходи та спонукає своїх споживачів до купівлі.

Отже, проаналізувавши чотири види бізнесу двох великих компаній, що працюють на вітчизняному ринку, можна визначити положення товарів, які вони пропонують, та визначити доцільність диверсифікації їх діяльності (рис. 2.9).

Матриця ADL/LC наочно показує, що компанія «Nestlé в Україні» має у своєму портфелі два лідируючих види бізнесу, але незважаючи на те, що їх

конкурентна позиція є однаковою, життєвий цикл цих видів бізнесу є різним. Це свідчить про збалансованість бізнес-портфелю цієї компанії, оскільки, якщо один з бізнес-портфелів перейде у стадію старіння та прибутки від цього напрямку діяльності зменшаться, то вид бізнесу, що знаходиться в стадії зрілості чи росту буде приносити більшу вигоду, що дає компанії можливість розраховувати на стабільний грошовий потік.

		<i>Слабка</i>	<i>Міцна</i>	<i>Сприятлива</i>	<i>Сильна</i>	<i>Домінуюча</i>	
Стадії життєвого циклу товару					«Люкс»		<i>Старіння</i>
				«Jacobs»	«Nescafe»		<i>Зрілість</i>
					«NAN»		<i>Ріст</i>
							<i>Зародження</i>
		Конкурентна позиція					

рис. 2.9. Матриця моделі ADL/LC

Примітка: формування здійснено на основі публічних даних

Компанія «Монделіс Україна» так само має у своєму бізнес-портфелі різні види бізнесу, але, через те що, вид бізнесу «Люкс» поступово втрачає свої позиції, даній компанії варто додати у свій бізнес-портфель ще один напрям діяльності, який би забезпечив у майбутньому більш прибуткову діяльність.

Скориставшись матрицею, ми визначили позиції видів бізнесу на ринку харчових продуктів. Наступним етапом застосування моделі є обрання «уточнених» стратегій, які пропонують розробники. При цьому, для кожного варіанту позиції виду бізнесу обирається декілька варіантів стратегій подальшого розвитку виду бізнесу. Відповідно до цього, для аналізованих видів бізнесу можливими є такі стратегічні рішення:

- вид бізнесу «Nescafe»: утримання частки ринку (стратегії А, С, N, U, V, W)*; утримання частки - зростання разом з виробництвом (стратегії А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)* (табл.2.12);

* Перелік стратегій наведено в таблиці 2.12

- вид бізнесу «Jacobs»: знаходження ніші та утримання в ній (стратегії С, D, N, Q, U)*; мінімальне реінвестування або відмова від інвестування;

- вид бізнесу «NAN»: поліпшення становища через досягнення лідерства у ціноутворенні (стратегії А, С, N, U, V, W)*; енергійне прагнення до отримання частки. Також пропонується застосовувати методи швидке зростання (стратегії В, С, Е, G, L, N, О, Р, Т, V)*;

- вид бізнесу «Люкс»: утримання частки ринку - захист становища (стратегії А, С, N, U, V, W)* та пропозиції утриманні ніші (стратегії С, D, N, Q, U)*. Мінімальні реінвестиції для підтримки положення.

Таблиця 2.12

*Перелік розроблених стратегій Arthur D. Little

Найменування стратегії	Трактування стратегії
А	Зворотна інтеграція
В	Розвиток бізнесу за кордоном
С	Розвиток виробничих потужностей за кордоном
D	Раціоналізація системи збуту
Е	Нарощування виробничих потужностей
F	Експорт тієї ж продукції
G	Пряма інтеграція
Н	Невпевненість
І	Початкова стадія розвитку ринку
J	Ліцензування за кордоном
К	Повна раціоналізація
L	Проникнення на ринок
М	Націоналізація ринку
N	Методи і функції ефективності
О	Нові продукти / нові ринки
Р	Нові продукти / ті ж ринки
Q	Раціоналізація продукції
R	Раціоналізація асортименту продукції
S	Чисте виживання
Т	Ті ж продукти / нові ринки
U	Ті ж продукти / ті ж ринки
V	Ефективна технологія
W	Традиційна ефективність зниження вартості
X	Відмова від виробництва

Примітка: джерело (Концепція стратегічного управління Arthur D. Little)

Запропоновані стратегії є рекомендованими і не обов'язково застосовувати всі. Зважаючи на те, що модель ADL/LC була розроблена для загального ринку, більшість запропонованих стратегій є недоцільними для застосування на

українському ринку. Завдяки аналізуванню і визначенню позицій видів бізнесу, зважаючи на специфіку розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів, доцільно рекомендувати такі стратегії подальшого розвитку із запропонованих:

- для виду бізнесу «Nescafe» стратегію зворотної інтеграції, що дасть можливість компанії зменшити витрати на транспортування сировини з інших країн та значно зменшити час на виробництво власної продукції;

- для виду бізнесу «Jacobs» стратегію раціоналізації системи збуту, що збільшить ефективність логістичної системи, та дозволить збільшити конкурентні позиції на ринку;

- для виду бізнесу «NAN» варто використовувати стратегію традиційної ефективності зниження вартості, що підвищить обсяги продажу та дозволить твердо закріпити місце лідера на ринку дитячого харчування;

- виду бізнесу «Люкс» пропонується розширити свою діяльність із використанням стратегії «ті ж продукти / нові ринки».

Першою компанією, з другої групи аналізованих компаній обрано ТЗОВ “ТД “Західна молочна група”. Основним видом діяльності цього підприємства є збут молочної продукції за посередництвам 22 власних філій та за допомогою дистриб’юторів та представництво інтересів таких молочних заводів, як: ВАТ „Ковельмолоко”, ВАТ „Львівський міський молочний завод”, ВАТ „Володимир-Волинський комбінат молочних продуктів”, ВАТ Дубномолоко”, „ВАТ „Вінницький міський молочний завод”, ВАТ „Бродівський завод сухого знежиреного молока”, ТЗОВ „Концерн „Молокопродукт”, ВАТ „Волинська маслосирбаза”, ВАТ „Горохівський сирзавод”, ДП „Новоград-Волинський сиркомбінат”. Цими молокопереробними товариствами виготовляється продукція під корпоративним брендом “КОМО”, суббрендами “Гурманіка”, “Молочна родина”, “Викрутас”, “Економ”. До асортиментного портфеля такої продукції входять 26 видів твердого сиру, 70 видів плавлених сирів, 4 види масла, в тому числі Преміум класу, сухе молоко. Зі 188 позицій представлено на ринку продукцію з незбираного молока. Сухе молоко, масло та сири експортуються Товариством у Казахстан, Молдову, Азербайджан, Болгарію, в

країни Азії, Африки, Японію. Для аналізування ефективності диверсифікації цієї компанії обрано такі види бізнесу: фасовані сири ТМ «Комо» та плавлені сири ТМ «Звягель» (Комо – Сирне натхнення; Науково-виробниче видання «Молочна промисловість»)

Ще одною компанією другої аналізованої групи є «Мілкіленд» – диверсифікований виробник молочної продукції, що працює на міжнародних ринках. Корпорація пропонує широкий спектр молочної продукції: молоко, сир, масло, задовольняючи щоденну потребу покупців у здорових і смачних продуктах харчування. На 11 молокозаводах працюють понад 1700 співробітників. Щодня поставляється понад 500 тон високоякісної свіжої продукції: молока, сиру і масла для більш ніж 10 тис. роздрібних магазинів на території країн СНД. Сири, молочні продукти і масло представлені під торговельними марками «Добряна» і «Коляда». «Мілкіленд» також є великим українським експортером молочної продукції в понад 30 країн (Мілкіленд-Україна). Аналізованими видами бізнесу є масло вершкове ТМ «Добряна» та плавлені сири ТМ «Коляда». Як і в попередній групі, в цій групі аналізовано чотири види бізнесу двох компаній. Такі види бізнесу як плавлений сир ТМ «Звягель» плавлений сир ТМ «Коляда» є конкуруючою продукцією, а вид бізнесу ТМ «Добряна» та ТМ «Комо» обрано з метою оцінки ефективного бізнес-портфеля. Усі обрані види бізнесу є лідируючими в своїх товарних групах, тому, здійснюючи їх аналізування, ми визначаємо їх місце розташування на матриці і відповідно до цього, можемо зробити висновки, наскільки бізнес-портфелі аналізованих компаній є збалансованими. Якщо у компанії види бізнесу мають однакове розташування – бізнес-портфель є незбалансованим, а диверсифікація – неефективною. Якщо навпаки – бізнес-портфель є збалансованим – здійснення диверсифікації було ефективним.

Таким чином, серед конкуруючих видів бізнесу різниця в загальному балі є майже незначною, оскільки як і вид бізнесу ТМ «Звягель», так і вид бізнесу ТМ «Коляда» мають майже однакові невисокі якісні характеристики. Вид бізнесу ТМ «Звегель» отримав більший бал за технологічне лідерство через те, що на

заводах ТзОВ “ТД “Західна молочна група” використовують технологію тривалого дозрівання сиру в спеціальному покритті та менший бал за асортиментний склад тому, що представлений тільки у трьох видах, а вид бізнесу ТМ «Коляда» у шести. Обидва продукти отримали мінімальний бал за рекламу, продукція саме цих торгових марок майже не залучається до рекламних кампаній підприємств та не знайома більшості споживачів (табл. 2.13).

Види бізнесу ТМ «Добряна» та ТМ «Комо» є відомим представниками своїх компаній, продажі яких складають основну їх частину доходу. Ці два види бізнесу не є конкуруючими, оскільки відносяться до різних груп товарів, тому оцінювання їх якостей розглядається окремо.

Вид бізнесу ТМ «Комо» отримав максимальні бали за рекламу та асортиментний склад, оскільки за цими характеристиками займає лідируючі позиції серед схожих товарів. За характеристикою «технологічне лідерство» вид бізнесу ТМ «Комо» отримав майже максимальний бал, оскільки як і ТМ «Звягель» використовує технологію тривалого дозрівання. Такий самий бал цей вид бізнесу отримав і за частку ринку, оскільки фасовані сири ТМ «Комо» майже не мають конкурентів, в основному на ринку присутні тільки товари-замінники.

Таблиця 2.13

Характеристики оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій видів бізнесу

Характеристики	К-т вагомості	ВБ фасований сир ТМ «Комо»	ВБ масло вершкове ТМ «Добряна»	ВБ Плавлені сири ТМ «Звягель»	ВБ Плавлені сири ТМ «Коляда»
1	2	3	4	5	6
частка ринку	0,3	4	3	2	2
технологічне лідерство	0,2	4	3	4	3
додаткові переваги	0,25	3	3	2	3
асортиментний склад	0,10	5	3	2	3
Реклама	0,15	5	2	1	1
Загальний рейтинг:	1	4	2,85	2,25	2,4

Примітка: сформовано автором методом експертних оцінок

Масло вершкове ТМ «Добряна» за всіма характеристиками отримало середні бали, оскільки цей вид бізнесу присутній на вітчизняному ринку молочних товарів, займає незначну його частку, не має особливих переваг порівняно з іншими конкуруючими товарами, але співвідношення «ціна-якість» є оптимальним, що дозволяє отримувати великі обсяги виробництва. Також, як і попередній представник компанії «Мілкіленд», залучення в рекламних кампаніях цього виду бізнесу є мінімальним.

Проаналізувавши чотири види бізнесу вітчизняної молочної галузі, можна припустити наступне, що вид бізнесу ТМ «Комо» займає сильну позицію, вид бізнесу ТМ «Добряна» сприятливу, а види бізнесу ТМ «Звягель» та ТМ «Коляда» - міцну конкуруючу позицію. Таким чином, наступним етапом для визначення позицій у матриці ADL/LC є визначення життєвих стадій аналізованих видів бізнесу. Як і в попередній групі, для визначення життєвого циклу видів бізнесу, користуємось характеристиками моделі ADL/LC. Отже, згідно з дослідженням, вид бізнесу ТМ «Комо» перебуває на стадії зросту, оскільки на цьому етапі все більше починає користуватись попитом цей вид бізнесу у споживачів, а конкуренти намагаються втриматись на своїх позиціях. Вид бізнесу ТМ «Добряна» займає стадію зрілості, оскільки має регулярні стабільні продажі, визначену частку ринку та не так стрімко збільшують свої обсяги продаж як вид бізнесу ТМ «Комо». Так само, як і вид бізнесу ТМ «Добряна», види бізнесу ТМ «Коляда» та ТМ «Звягель» перебувають на стадії зрілості, оскільки обидва товари представлені на вітчизняному ринку вже довгий час і вже мають визначену цільову групу споживачів, мають конкурентів, але за рахунок низької ціни на продукцію займають свою нішу у частці ринку сиру.

Маючи всі необхідні дані, можна сформувавши матрицю ADL/LC для видів бізнесу компаній, що виготовляють молочну продукцію на вітчизняному ринку (рис. 2.10). Відповідно до розташування видів бізнесу у матриці визначаємо, наскільки бізнес-портфель кожної компанії є збалансованим і наскільки є ефективною диверсифікація. Обидві компанії застосовують стратегію

пов'язаної горизонтальної диверсифікації, що дозволяє контролювати повний цикл виробництва товару, оскільки включає у свій склад нові підприємства, що входять в технологічний ланцюг випуску продукції.

		<i>Слабка</i>	<i>Міцна</i>	<i>Сприятлива</i>	<i>Сильна</i>	<i>Домінуюча</i>	
Стадії життєвого циклу товару							<i>Старіння</i>
		ТМ «Звягель» ТМ «Коляда»	ТМ «Добряна»				<i>Зрілість</i>
				ТМ «Комо»			<i>Ріст</i>
							<i>Зародження</i>
		Конкурентна позиція					

Рис.2.10. Матриця моделі ADL/LC

Примітка: формування здійснено на основі публічних даних

Також, крім стратегії пов'язаної диверсифікації, аналізовані компанії використовують підвид виробничої диверсифікації, тобто розширення не видів виробництв, а розширення кількості виробництв, інакше кажучи, збільшують кількість заводів, на яких виготовляють свою продукцію. Перевагами такої стратегії є не тільки зменшення ризиків, через можливі несприятливі фактори, але і зменшення витрат на транспортування, адже географічне розташування заводів є різне.

Отже, зважаючи на місце розташування видів бізнесу ТМ «Комо» та ТМ «Звягель», можна стверджувати, що ТзОВ “ТД “Західна молочна група” є збалансованим, але вид бізнесу ТМ «Звягель» має не дуже сприятливі позиції, оскільки перебуває на стадії зрілості, що не характеризується зростанням попиту, і має невпевнену конкуруючу позицію. Цей вид бізнесу негативно впливає на збалансованість бізнес-портфелю компанії, але оскільки він не є основним, вагомість його впливу є незначною. Головну частину бізнес-портфелю торгового дому «Західна молочна група» займає вид бізнесу ТМ

«Комо», який має сильну конкуруючу позицію на стадії зросту, що дозволяє компанії розвивати даний товар, та очікувати збільшення прибутків від його продажів. Таким чином, зважаючи на позиціонування бізнес-портфелів в матриці ADL/LC, можна стверджувати, що бізнес-портфель ТзОВ “ТД “Західна молочна група” є збалансованим, але для підвищення ефективності його роботи необхідне впровадження змін для ТМ «Звягель», збільшення рекламної кампанії, проведення ребрендингу та підвищення якості товару. Запропонованими стратегіями подальшого розвитку для бізнес-портфелю ТМ «Комо» є Q, R, а для бізнес-портфелю ТМ «Звягель» M, U.

Бізнес-портфель компанії «Мілкіленд» є менш збалансованим, за попередній, оскільки має у своєму складі схожі, за розташуванням, види бізнесу. Так само, як і в попередньому випадку, в компанії «Мілкіленд», основним видом бізнесу є товар ТМ «Добряна», який перебуває на стадії зрілості із сприятливою конкурентною позицією. Вид бізнесу ТМ «Коляда» є менш відомим за ТМ «Добряна», тому займає гіршу конкуруючу позицію, що негативно впливає на бізнес-портфель компанії. Також, негативним фактором для обох видів бізнесу є відсутність реклами, результатами яких є зниження позицій на ринку молочних продуктів. Але, зважаючи на високу якість товарів компанії «Мілкіленд», велику кількість заводів та значний час існування компанії на ринку, можна вважати, що диверсифікація компанії є ефективною, а для більш ефективної діяльності видів бізнесу пропонуються стратегії подальшого розвитку: J, P – для виду бізнесу ТМ «Добряна», та D, R – для бізнес-портфелю «Коляда».

Останньою, третьою групою будуть компанії, що використовують стратегію пов’язаної горизонтальної диверсифікації. До таких вітчизняних компаній належать корпорація «Оболонь» та компанія «Carlsberg Ukraine».

Започаткування корпорації «Оболонь» відбулося з відкриття першої броварні, яке було присвячене до Олімпійських ігор 1980 року. Формация структури корпорації «Оболонь» відбувалася протягом всього часу існування компанії, з врахуванням стратегій розвитку, яка була спрямована на

диверсифікацію виробництва. Ключовими моментами в діяльності корпорації «Оболонь» є виготовлення продукції з сировини власного виробництва, екологічна та соціальна відповідальність та інноваційний підхід. У власності корпорації знаходяться завод, цехи та дочірні підприємства. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Структурні одиниці «Оболонь» розташовані у різних частинах України, зокрема у Київській (м.Київ, м.Фастів), Хмельницькій (м.Красилів, смт. Чемерівці), Сумській (м.Охтирка), Вінницькій (м. Бершадь), Івано-Франківській (м. Коломия), Рівненській (смт. Рокитне) та Кіровоградській (м. Олександрія) областях на яких здійснюється виробництво пива, пивної дробини, мінеральної води, слабоалкогольних напоїв, солоду, а також вирощування ячменю та виготовлення склотари (Корпорація «Оболонь» - Історія).

Власником компанії Carlsberg Ukraine є Група Carlsberg. Carlsberg – найбільша в Північній і Східній Європі та четверта в світі пивоварна група. Компанія нараховує більше п'ятсот пивних та безалкогольних брендів, 41 000 робочих місць та споживчий ринок у 150 країнах світу. Структура компанії Carlsberg Ukraine складається з: Запорізького пиво-безалкогольного комбінату, Київського пивоварного заводу і Львівської пивоварні. На вітчизняному ринку Carlsberg Ukraine пропонує бренди: «Славутич», «Львівське», Tuborg, «Балтика», Carlsberg, Holsten, Corona, «Арсенал», «Хмільне», «Квас Тарас», Negra Modelo, Somersby, Guinness, Kilkenny, Harp, Warsteiner. За підсумками 2011 року Carlsberg Ukraine стала другим за величиною гравцем ринку пива в Україні. За даними ACNielsen, у 2016 р. компанія Carlsberg Ukraine займає приблизно третину пивного ринку і половину ринку квасу (Carlsberg Ukraine – Про нас).

Для аналізування бізнес-портфелю корпорації «Оболонь» було обрано види бізнесу - пиво «Оболонь» та мінеральна вода «Оболонська». Видами бізнесу компанії «Carlsberg Ukraine» обрано пиво «Львівське» та напій «Квас Тарас». Отже, як і попередні види бізнесу, першим етапом є визначення

конкурентних позицій через загальний рейтинг. На основі публічних даних, рейтинг кожного виду бізнесу буде наступним (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

Характеристики оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій видів бізнесу

Характеристики	К-т вагомості	ВБ пиво «Оболонь»	ВБ пиво «Львівське»	ВБ мін.вода «Оболонська»	ВБ напій «Квас Тарас»
1	2	3	4	5	6
частка ринку	0,3	4	3	3	2
технологічне лідерство	0,2	5	3	5	3
додаткові переваги	0,25	3	3	2	3
асортиментний склад	0,10	5	5	5	3
реклама	0,15	5	5	2	4
Загальний рейтинг:	1	4,2	3,5	3,2	2,85

Примітка: сформовано автором методом експертних оцінок

За загальним рейтингом, вид бізнесу пиво «Оболонь» займає сильну конкурентну позицію, вид бізнесу пиво «Львівське» та вид бізнесу мінеральна вода «Оболонська» - сприятливу, а вид бізнесу напій «Квас Тарас» - міцну. Загальний рейтинг був розрахований за запропонованими характеристиками, які характеризують окремі переваги кожного зі обраних видів бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що види бізнесу корпорації «Оболонь» більш конкурентоспроможні, ніж компанії «Carlsberg Ukraine». Вони випереджують аналогічні товари за такими параметрами як технологічне лідерство, частка ринку та асортиментний склад (пиво «Оболонь» та мінеральна вода «Оболонська»). Незважаючи на це, види бізнесу компанії «Carlsberg Ukraine» займають значну частку вітчизняного ринку безалкогольних напоїв, але мають гірші показники за технологічне лідерство.

Для побудови матриці необхідно встановити життєвий цикл кожного з видів бізнесу. За методом експертних оцінок, види бізнесу «Оболонь» та пиво «Львівське» перебувають на стадії зрілості, мінеральна вода «Оболонська» - на стадії старіння, а напій «Квас Тарас» - на стадії росту. Таким чином, враховуючи конкурентні позиції та стадії життєвого циклу видів бізнесу кожної

компанії, можна вважати, що матриця ADL/LC буде виглядати наступним чином:

		Слабка	Міцна	Сприятлива	Сильна	Домінуюча	
Стадії життєвого циклу товару				Мін.вода «Оболонська»			Старіння
				Пиво «Львівське»	Пиво «Оболонь»		Зрілість
		Напій «Квас Тарас»					Ріст
							Зародження
		Конкурентна позиція					

Рис.2.11. Матриця моделі ADL/LC

Примітка: формування здійснено на основі публічних даних

Незважаючи на те, що обсяги збуту мінеральної води «Оболонська» є великими (компанія «Оболонь» входить до першої п'ятірки виробників мінеральних вод на вітчизняному ринку), поступове їх зниження та зменшення частки ринку дає можливість припустити, що цей вид бізнесу поступово переходить від стадії зрілості до стадії старіння. Отже, відповідно до матриці ADL/LC можна визначити, що бізнес-портфель корпорації «Оболонь» є збалансованим (тобто диверсифікація є ефективною згідно з аналізуванням), але не в довготерміновому періоді, через те, що один із його видів бізнесу знаходиться у несприятливих умовах, оскільки перебуває на стадії старіння. Це може призвести до зменшення частки ринку цієї компанії, а отже зменшення обсягів продажів та прибутку. Незважаючи на те, що компанія «Carlsberg Ukraine» має гірші конкурентні позиції за корпорацію «Оболонь», її бізнес-портфель є більш збалансованим (ефективність диверсифікації є вищою за конкурентну компанію). Його види бізнесу перебувають на таких стадіях розвитку коли або прибуток є в вже максимальним або можливий у майбутньому.

Таким чином, згідно з переліком стратегії моделі ADL/LC, виду бізнесу пиво «Оболонь» пропонуються наступні можливі стратегії: В,Т,Ф,Г; виду

бізнесу пиво «Львівське» - D, U, Q; виду бізнесу мінеральна вода «Оболонська» - U, V, W; виду бізнесу напій «Квас Тарас» - D, R, V.

Здійснення аналізування вітчизняних підприємств з виробництва харчових продуктів, нами було виявлено, що за допомогою моделі ADL/LC можна визначити збалансованість бізнес-портфелю підприємства, що є показником ефективності диверсифікації. Також, за допомогою аналізу було визначено, що більшість вітчизняних підприємств здійснюють пов'язану диверсифікацію, а стратегічним спрямуванням є збільшення сегмента споживачів. Для визначення місця виду бізнесу в матриці, було визначено показники оцінки рейтингу конкурентоспроможності позицій видів бізнесу, які були сформовані відповідно до найбільш ефективного оцінювання видів бізнесу. В результаті дослідження, виявили, що оцінювання вітчизняних підприємств за допомогою моделі ADL/LC наочно демонструє ефективність диверсифікації, але для повного його оцінювання цього аналізу недостатньо.

Висновки до розділу II

1. Виробництво харчових продуктів є пріоритетною галуззю кожної країни. Гарантування продовольчої безпеки є основним завданням вітчизняної політики, що виражається в намаганнях здійснити підтримку підприємств, що виробляють харчові продукти. Згідно з аналізованою інформацією, виробництво харчових продуктів є частиною переробної промисловості, яка в свою чергу входить в склад промисловості нашої держави. За даними 2013р. виробництво харчових продуктів складає майже п'яту частину промисловості та одну четверту частину переробної промисловості. Частина виробництва харчових продуктів в складі промисловості постійно збільшується, і відповідно до аналізування в період з 2007 р. по 2012 р., приріст склав 1,25%. Варто зазначити, що як і в майже всіх сферах промисловості, у 2009 р. відбувався значний спад виробництва, що був спричинений економічною кризою. Провівши аналізування виробництва харчових продуктів в період з 2007 р. по 2016 р. можна зробити висновок, що виробництво харчових продуктів та і

промисловість загалом не має стабільного розвитку. Показники динаміки обсягу значною мірою залежать від багатьох чинників, зокрема політичних, вплив яких чітко прослідковується у 2013 р. через різкий спад обсягів виробництва у всьому промисловому секторі економіки.

2. В результаті дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів було виявлено, що постійної тенденції щодо розвитку цієї сфери не має. Дослідження показало, що як і в промисловості загалом, так і в виробництві харчових продуктів, у 2007 р. сальдо торговельного балансу було позитивним, а з 2008-2009 рр. вплив фінансової кризи призвів до зниження обсягів загалом та негативного сальдо. Але, з 2010 р. обсяги як експортного товаропотоку, так і імпортного товаропотоку харчових продуктів почали збільшуватись, а торговельний баланс бути додатнім. Висновком цього є те, що виробництво харчових продуктів, не є винятком, і його діяльність також залежить від впливу світової економіки. Також, розвиток виробництва харчових продуктів демонструє динаміка показників інвестиційних надходжень, яка, показує позитивну тенденцію (крім 2009-2010рр.). Вітчизняний ринок харчових продуктів вимагає значних капіталовкладень, реструктуризації та оновлення виробництва, що є можливим тільки тоді, коли законодавча база буде сприяти залученню інвестицій та перейманню досвіду міжнародних компаній шляхом створення спільної діяльності.

3. Визначено, що на вітчизняному ринку харчових товарів існують компанії, що застосовують диверсифікацію, тому було вирішено провести аналізування ефективності їх діяльності, оцінюючи успішність їх виробництв. Оскільки одним зі способів реалізації стратегію диверсифікації можуть виступати проекти, для аналізу українських диверсифікованих компаній було обрано метод оцінювання економічного ефекту на основі портфельного аналізу. Для прикладу було вибрано декілька підприємств, що є успішними на вітчизняному ринку харчових продуктів, та продукти яких є наслідком реалізації диверсифікації через окремі види бізнесу. Дослідження відбувалось за допомогою моделі ADL/LC. Згідно з результатами, більшість аналізованих

підприємств здійснюють маркетингову диверсифікацію, шляхом реалізації схожих видів бізнесу з метою збільшення споживачів. Але, незважаючи на ціль диверсифікації, згідно з проведеним дослідженням, ефективність диверсифікації залежить від успішності виду бізнесу, а на деяких підприємствах цього не має. Таким чином, зважаючи на отримані результати, оцінювання диверсифікації лише на основі моделі ADL/LC є недостатнім для отримання повноцінного результату щодо ефективності диверсифікації. Матриця ADL/LC графічно показує лише збалансованість бізнес-портфелю, тобто ефективність диверсифікації, а прибутковість диверсифікації необхідно визначати через результативність проектів.

Основні результати дослідження які відображені у другому розділі дисертації, опубліковані у таких наукових працях дисертанта (Коваленко, 2012с; Коваленко, 2012f; Коваленко К.С., 2013а; Коваленко, 2015; Коваленко, 2017).

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЗДІЙСНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Оптимізація товаропотоків підприємства при зовнішньоекономічній діяльності

Категорію оптимальності можна пояснити як вибір найкращого результату з поміж усіх запропонованих. Найкращим варіантом для діяльності підприємства – є отримання максимальних результатів. Тоді, під оптимальністю діяльності підприємства можна вважати таке співвідношення результатів (доходів) та витрат, при якому суб'єкт господарської діяльності буде мати найбільші прибутки. На величину доходу впливають багато факторів і виявити на скільки вагомим є вплив кожного з них - складно. Види результатів від впровадження диверсифікації товаропотоків були розглянуті в п.1.3 цього дослідження, як складова дивергентного методу оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Величина витрат на кожному підприємстві теж є різною, проте структура витрат в більшості харчових підприємств, що здійснюють ЗЕД є загальною.

Основним завданням оптимізації товаропотоків є знаходження найкращого варіанту товароруку, при якому комбінація усіх затрачених ресурсів на переміщення товару буде найменшою. Оскільки застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД на підприємстві передусє збільшенню товарних потоків, для знаходження найкращого варіанту руху товару від виробника до споживача, доцільно здійснювати процес оптимізації товаропотоків через ряд послідовних кроків, що передбачають управління товарними потоками, ідентифікацію критеріїв оптимальності товаропотоків, визначення методів управління та шляхів оптимізації диверсифікованих товаропотоків в ЗЕД.

Першочерговим завданням оптимізації товаропотоків є забезпечення ефективного управління ними. Управління товарними потоками на підприємстві покладено на логістичний відділ, метою якого є визначення такого варіанту руху товару при якому підприємство буде отримувати найкращий результат. Таким чином, оптимізація товаропотоків на підприємстві неможлива без управління запасами, координування транспорту, прогнозування збуту, тобто неможлива без оптимізації логістичних процесів. Оскільки ключовим елементом оптимізації товаропотоків є управління ними, то розглядати його можна як процес планування та організування товаропотоку, координування дій учасників логістичного процесу, контролювання та регулювання виконуваних робіт.

Планування товаропотоків на диверсифікованих підприємствах в ЗЕД полягає в формуванні процесу руху товарів, розробці прогнозів та деталізації планів. До функції планування також належить облік наявного устаткування для організації потоку, планування розташування засобів виробництва і розробка варіантів системи товаропотоку, визначення параметрів систем товаропотоків та реалізація (Ткачова, 2009). Варто зазначити, що саме на цьому етапі відбувається реалізація стратегії диверсифікації в структурі логістичних операцій, оскільки функція планування також передбачає формування прогнозів, які в залежності від цілей можуть бути різної направленості (прогнози попиту на продукцію, прогнози матеріальних ресурсів, прогнози зміни цін) і відповідно до тенденцій, підприємство може відреагувати та збільшити або зменшити диверсифікованість своєї діяльності (розробка нових продуктів, зміна ринків збуту, поглиблення диверсифікації виробництва тощо).

Організація диверсифікованого товаропотоку в ЗЕД передбачає встановлення взаємозв'язку з учасниками товароруку, а також створення системи організації виробництва, в якій матеріали, деталі, напівфабрикати або комплектуючі подаються на наступну технологічну операцію (у робочий центр або виробничий підрозділ) з попередньою (попереднього) за потребою (наприклад система «Канбан»).

Завданням функції координування є формування та реалізація поставлених завдань управління товарними потоками з врахуванням цілей організації та забезпечення узгодженості всіх ланок логістичного ланцюга.

Функція контролювання спрямована на виявлення відхилень та недоліків, виявлення помилок та подолання проблем, які можуть виникнути в внутрішньоорганізаційній логістичній системі. Виявлення проблемних місць відбувається відповідно за каналами збуту, згідно із зібраною інформацією. Надалі відбувається обробка інформації, аналізування та виявлення відхилень від нормативних параметрів. Усунення відхилень відбувається за рахунок функції регулювання.

Регулювання стану виконаних робіт реалізується через сукупність операцій, які містять в собі аналізування порушень графіка робіт та усунення причин їх виникнення. Також до функції регулювання слід додати операції, пов'язані з розробкою запобігання виникненню наступних відхилень в управлінні логістичною системою.

Отже, ефективне управління товаропотоком на підприємстві через реалізацію функцій є першою складовою процесу оптимізації товаропотоків на підприємстві. Наступною складовою є визначення основних характеристик (критеріїв) товаропотоків, що визначає ефективність управління ними. Класично до характеристик товарних потоків відносять потужність потоку, якість поставок та вартість потоку. Але, оскільки в дисертаційній роботі розглядається товаропотоки підприємств з виробництва харчових продуктів, то необхідним є визначення саме тих характеристик (критеріїв), які мають найбільшу вагомість впливу на товаропотік підприємства. З врахуванням цього вважаємо, що для оптимізації товарного потоку необхідно, щоб рух товару від виробника до споживача був доставлений з врахуванням таких характеристик (критеріїв) як час та вартість.

Критерій часу варто розглядати в двох аспектах: як часове обтяження та як витрати часу на транспортування. Часове обтяження охарактеризоване в

пункті 1.3. цього дисертаційного дослідження і базується на додаткових затратах ресурсів, які виникають при перетині кордону.

Оскільки часові витрати не розглядаються в загальній класифікації витрат, розрахувати їх вартість складно, проте вплив їх є значний, який можна виразити у структурі сукупних витрат. Отже, часові витрати будуть виражатись у витратах, які необхідно понести для того, щоб продукти харчування не втратили своєї цінності впродовж періоду їх транспортування. Тобто, часові витрати є прямо залежні від виду транспорту. До часових витрат належать витрати, які підприємство несе внаслідок прострочення строку придатності товарів у зв'язку з невчасною доставкою, втрати властивостей продуктами у зв'язку з неправильним підбором виду транспорту, а також витрати які підприємству потрібно збільшити, щоб обрати саме той вид транспорту, який задовольнить часові умові постачальника. Наприклад, замовнику потрібно доставити товар у певний проміжок часу. Використовуючи звичний вид транспорту (наземний) - товар не буде доставлений вчасно, а використовуючи авіатранспорт, підприємство виповнить замовлення, але зменшить свій прибуток від цієї операції. Навіть, якщо прибуток буде незначним, підприємство може отримати інші переваги від цієї операції, такі як формування перспектив постійної співпраці, вихід на нові ринки збуту, отримання нових партнерів тощо.

Часові витрати можуть також виникати, коли підприємству ставляться умови доставки продуктів харчування з обмеженим строком придатності, тобто замовник вимагає, щоб товар був доставлений зі строком не менше, ніж дві третини до кінцевого терміну споживання.

Вартісний критерій являє собою обмеження щодо вартості доставки товарів споживачеві. Цей критерій, як мірило оптимальності товаропотоку, передбачає знаходження такого варіанту доставки товару споживачам, який відповідав би умовам та вимогам, які є найбільш прийнятними для підприємства, та приносять найбільшу вигоду. Отже, вартісний критерій може відображатись у вартості доставки товару відповідно до видів транспорту,

мінімізації відстані та максимального об'єму завантаження. Як зазначалось вище, витрати на транспорт є пропорційними до часу доставки, тому вибір виду транспорту має бути узгоджений з термінами поставки.

Розрахунок мінімального шляху дозволить підприємству зменшити витрати на паливо, а, отже, і зменшаться загальні витрати на транспортування. Тому, відділ логістики на підприємстві має не тільки формувати оптимальний шлях руху товару, але й забезпечувати раціональне використання транспортних засобів шляхом формування оптимального розміру замовлення та забезпечення зворотного завантаження транспорту. Оптимальний розмір замовлення визначає необхідну кількість продукції на певний період, що дозволить удосконалити обсяги завантаженості транспорту та визначити кількість разів доставки. Якщо підприємство здійснює доставку товарів власним транспортом, логістичний відділ має забезпечити зворотне завантаження з метою отримання додаткових доходів та зменшення загальних витрат на транспортування. Таким чином, для того, щоб вартість руху товару від виробника до замовника була оптимальною, відділ логістики на підприємстві має чітко визначити вид транспорту, маршрут, розмір замовлення та забезпечити зворотною завантаженістю. Це дозволить оптимізувати загальні витрати на транспортування та зменшити сукупні витрати підприємства.

Наукові здобутки більшість авторів щодо питання оптимізації логістичних витрат (LC) направленні на їх мінімізацію (3.1):

$$LC = \min LC_{II} + \min LC_B + \min LC_p \quad (\text{Ткачова, 2009}) \quad (3.1),$$

де LC_{II} - логістичні витрати у сфері витрат постачання (грошові одиниці);

LC_B - логістичні витрати у сфері виробництва постачання (грошові одиниці);

LC_p - логістичні витрати у сфері збуту (розподілу) постачання (грошові одиниці).

Мінімізувати часові та транспортні витрати можна лише до певної межі, адже від виду транспорту залежить час транспортування, а від швидкості доставки залежить вартість транспортування. Доставка товару наземним або морським видом транспорту є дешевшою за авіатransпорт, але вимагає

більшого витрачання витрат часу, при якому продукти харчування можуть втратити свої властивості та строк споживання. А при використанні авіатранспорту витрати на час скорочуються, але вартість витрат на транспорт збільшується і в такому випадку операція може бути нерентабельною. Тому, метою оптимізації товаропотоків є не мінімізація витрат на рух товару від виробника до споживача, а знаходження співвідношення між витратами і доходами, при яких ця різниця є найбільшою (3.2)

$$LC = \min(optLC_{II} + optLC_B + optLC_P) \quad (3.2)$$

Оскільки на наш погляд, оптимізація товаропотоків відбувається через управління ними, то наступним етапом цього процесу є визначення методів. Методи управління товаропотоками в ЗЕД на диверсифікованих підприємствах дозволять підвищити загальну якість здійснення товаропотоку, зменшити логістичні витрати та підвищити ефективність підприємства в загальному. Сьогодні, існує значна кількість відомих методів оптимізації товарних потоків, більшість з них використовується як оптимізація запасів, матеріальних та транспортних потоків. Найбільш відомими серед них є ABC та XYZ аналізи, моделі управління матеріальними потребами (планування матеріальних потреб), метод нормування, методи аналізу логістичних витрат, методи управління запасами (Just-in-Time) та методи розрахунку поставок. Застосування перерахованих методів забезпечує ефективне функціонування логістичного потоку. Проте, завданням даного дисертаційного дослідження є оптимізування саме специфічних товаропотоків, які виникають в наслідок впровадження диверсифікації на підприємствах з виробництва харчових продуктів. Тому, основною ціллю дослідження буде визначення оптимальної кількості таких диверсифікованих товарних потоків в ЗЕД для підприємства. Для цього, ми пропонуємо, на основі методу оптимального економічного розміру замовлення визначити оптимальний розмір диверсифікації, тобто визначити оптимальну структуру диверсифікації для підприємства.

Як і будь-яка стратегія, стратегія диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає зміни у діяльності підприємства. Наскільки великими будуть ці

зміни – головним чином залежить від масштабів стратегії, тобто від глибини диверсифікації товаропотоків. Як вже було зазначено в п.1.3. цього дисертаційного дослідження, глибиною диверсифікації вважаємо ступінь (масштаб) розширення діяльності та утворення нових додатково необхідних видів діяльності. Нами було визначено, що доцільно розглядати три рівні диверсифікацію товаропотоків, кожен з яких визначає масштаби розширення діяльності підприємства.

Диверсифікація товаропотоків в ЗЕД першого рівня глибини передбачає розширення діяльності з незначними змінами, що не вимагають додаткових капіталовкладень, або їх величина є незначною. Прикладом такої диверсифікації може бути вихід на нові ринки збуту з вже існуючим товаром, або розробка нового товару. Другим рівнем диверсифікації є збільшення масштабів діяльності, які передбачають залучення підприємств партнерів. Прикладом є вихід на нові ринки збуту з новим видом товару. Третій рівень глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД – це створення абсолютно нових підприємств, які можуть бути як пов'язані з існуючою діяльністю, так і непов'язані. Тобто третій рівень передбачає створення об'єднання підприємств (холдингів, концернів). Отож, кожен наступний рівень диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає розширення підприємства та збільшення напрямів його діяльності.

Зважаючи на таку різносторонність диверсифікації, вважаємо, що на кожному рівні глибини диверсифікації процеси, які будуть виникати у зв'язку зі змінами будуть відрізнятися між собою. Першочергово, такі зміни будуть стосуватись логістичних процесів підприємства, оскільки збільшується насамперед кількість (розмір, частота) товаропотоків підприємства в ЗЕД. Для того, щоб визначити, наскільки є вигідним застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД підприємству, спочатку необхідно визначити з яким рівнем глибини буде впроваджуватись стратегія диверсифікації. При застосуванні диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, в першу чергу, відбуваються

зміни в логістичних процесах, тому пропонуємо визначати глибину диверсифікації через аналізування змін саме цієї частини підприємства.

За функціональною ознакою, логістичні витрати можна розглядати в трьох сферах (аспектах) діяльності підприємства – у сфері постачання, у сфері виробництва та у сфері дистрибуції (збуту). Відповідно до такого розподілу, на кожному з трьох рівнів глибини, логістичні процеси будуть різними, що дозволяє нам означити характерні особливості змін витрат, залежно від рівня глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Матриця виникнення додаткових логістичних витрат (за функціональним призначенням) при застосуванні різних рівнів глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

Групи витрат, здійснюваних для реалізації основних логістичних функцій	Види витрат, здійснюваних для реалізації логістичних функцій підтримуючого характеру	Склад логістичних витрат	Рівень глибини диверсифікації		
			I	II	III
1	2	3	4	5	6
Витрати постачання	витрати транспортування	витрати на завантажувально-розвантажувальні роботи, оплата перевезення власним транспортом та транспортом сторонніх організацій, витрати на перевалку вантажів, витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування та ремонт власного транспорту, амортизація власних транспортних засобів, витрати на страхування та митне оформлення вантажів		X	X
	витрати управління запасами	змінні витрати на зберігання запасів на складі, витрати на приймання та розміщення запасів на складі, витрати на тару та упакування запасів (за необхідністю)			X
	витрати складування	витрати на ремонт, експлуатацію (енерго-, тепло-, водопостачання), охорону, амортизацію власних складських площ та обладнання, призначених для зберігання запасів; орендна плата за складські площі;			X
	Витрати на організацію інформаційно-комп'ютерної підтримки	витрати на збір інформації про ринок закупівель, на вибір та оцінку роботи постачальників, укладання договорів постачання, оформлення документообігу, витрати на канцтовари, амортизацію комп'ютерної і копіювальної техніки відділу постачання		X	X
	витрати логістичного управління	витрати на утримання постачальницького, складського персоналу, витрати на відрядження персоналу, зайнятого у постачанні, витрати на утримання та амортизацію адміністративних приміщень служби постачання та складування		X	X

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Витрати виробництва	витрати транспортування	витрати на внутрішньовиробничі переміщення запасів, готової продукції (зі складу у виробництво і навпаки), витрати на експлуатацію і амортизацію виробничого транспорту, витрати на паливно-мастильні матеріали		X	X
	витрати логістичного управління	витрати на утримання, відрядження, преміювання персоналу, зайнятого логістичною оптимізацією виробничого процесу			X
	витрати на організацію інформаційно-комп'ютерної підтримки	витрати на складання графіків виробничого процесу, збір інформації про протікання виробничого процесу			X
Витрати розподілу	витрати транспортування	транспортні витрати, аналогічні тим, що виникають у сфері постачання	X	X	X
	витрати складування	витрати на складування готової продукції та інші аналогічні витратам у постачанні			X
	витрати на організацію інформаційно-комп'ютерної підтримки	витрати на збір інформації про споживчі ринки, витрати на вибір та оцінку роботи логістичних посередників, укладання договорів, обробку замовлень споживачів та оформлення документообігу, витрати на канцтовари, утримання та амортизацію комп'ютерної та копіювальної техніки відділу збуту	X	X	X
	витрати на сервісне обслуговування	витрати на надання послуг з передпродажного та післяпродажного сервісу, витрати на організацію зворотніх потоків бракованої готової продукції	X	X	X
	витрати логістичного управління	оплата послуг логістичних посередників, витрати на утримання збутового персоналу, витрати на соціальні заходи (нараховані на фонд оплати праці збутовиків), витрати на навчання та підвищення кваліфікації збутового персоналу та логістичних посередників, витрати на відрядження збутового персоналу, витрати на утримання та амортизацію адміністративних приміщень служби збуту	X	X	X

Примітка: сформовано та доповнено автором на підставі аналізування літературних джерел

В представленій в табл.3.1 інформації можна визначити, що збільшення додаткових логістичних витрат відбувається пропорційно до зростання рівня глибини диверсифікації. На першому рівні глибини диверсифікації

товаропотоків в ЗЕД додаткові логістичні витрати є мінімальними та виникають тільки за рахунок збільшення транспортних та трансакційних витрат. Оскільки другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає можливість створення нового виду продукту, частка додаткових логістичних витрат другого рівня збільшується і виражається у збільшенні витрат на виробництво та витрат розподілу. Додаткові логістичні витрати третього рівня глибини диверсифікації є ідентичними до основних витрат підприємства – якщо застосовується пов'язана диверсифікація. У випадку, коли диверсифікація буде непов'язаною, логістичні витрати можуть відрізнитись залежно від виду діяльності підприємства.

Таким чином, завдяки розподілу додаткових логістичних витрат згідно з матрицею, можна визначити, який рівень глибини диверсифікації використовує підприємство. Якщо компанія тільки планує застосовувати стратегію диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, можна визначити, які додаткові витрати необхідно буде понести для її здійснення та порівняти їх із можливостями підприємства.

Диверсифікація товаропотоків в ЗЕД, як стратегічний напрямок розвитку підприємства, реалізується через проекти. Тому підприємство має можливість закінчуючи один проект, розпочинати інший. Звісно, порівнявши свої можливості з необхідними додатковими витратами, керівництво підприємства може контролювати кількість проектів.

Для визначення оптимальної кількості проектів диверсифікації товаропотоків в ЗЕД доцільно використовувати метод, який направлений на визначення економічно обґрунтованого розміру глибини диверсифікації, тобто оптимальну кількість проектів, при якій доходи від сумарної кількості проектів будуть більшими за сумарні витрати.

Впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД передбачає розширення функціонування підприємства через збільшення напрямів його діяльності. Будь-яке збільшення діяльності вимагає залучення додаткових ресурсів. Для того, щоб реалізувати стратегію диверсифікації товаропотоків в ЗЕД,

підприємство має мати ці ресурси, оскільки започаткування нових проектів вимагає залучення ресурсів, строки окупності яких можуть бути різними. Витрати на реалізацію стратегії диверсифікації може покривати як підприємство, так і інвестор. В обох випадках, підприємство має бути або прибутковим, щоб мати фінансові ресурси на впровадження стратегії, або перспективним (мати досвід у ефективно реалізованих проектах), щоб його інвестували.

Причини застосування диверсифікації товаропотоків в ЗЕД можуть бути різними, але успіх будь-якої стратегії залежить від обрання оптимального моменту впровадження конкретного проекту в діяльність підприємства. Оптимальний момент диверсифікації на підприємстві є тоді, коли підприємство виготовляє такий обсяг Q , при якому економічний прибуток є найбільшим. Для визначення цього значення Богуславський Є.І. пропонує скористатись моделлю TRTC, та за допомогою кривих визначати цей проміжок.

Графічно, оптимальний обсяг випуску Q_m відповідає рівню виробництва, для якого криві сукупної виручки (TR) і сукупних витрат (TC) мають однакові кути нахилу, пунктирні дотичні rr і cc (рис.3.1). Нахил кривої сукупної виручки $\Delta TR/\Delta Q$ визначає величину граничної виручки MR, а нахил кривої сукупних витрат $\Delta TC/\Delta Q$ - величину граничних витрат MC. Отже, на рівні випуску, що відповідає однаковому нахилу кривих TR і TC, максимізує прибуток згідно з правилом $MR=MC$ (Богуславський, Кареліна, 2011).

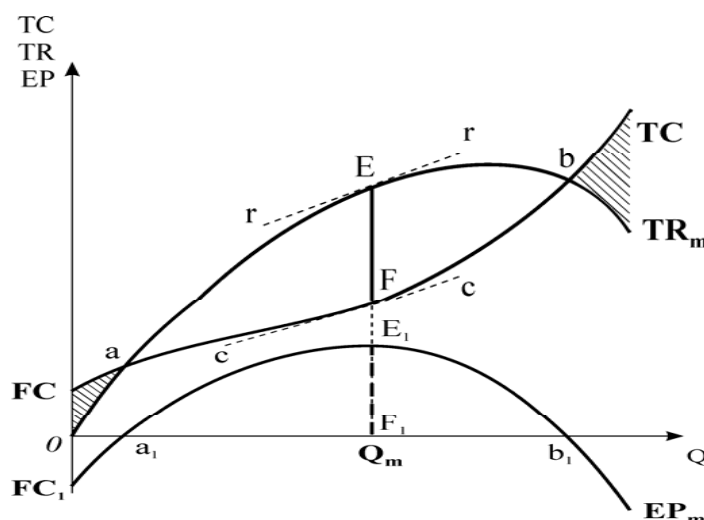


Рис.3.1. Оптимізація обсягу диверсифікації товаропотоків в ЗЕД

Відповідно до наведеної моделі та теорії Богуславського Є.І., оптимальним моментом диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є такий, при якому граничні витрати ($MR=MC$) дорівнюють граничним доходам. Але, на практиці складно визначити, в який момент своєї діяльності підприємство буде отримувати найбільшу величину економічного прибутку. Можна лише спрогнозувати, при якому обсягу виробництва витрати на одиницю будуть найменшими, а доходи найбільшими, тобто при якому обсягу Q прибуток буде найбільшим. Оскільки, диверсифікація товаропотоків в ЗЕД вимагає залучення додаткових ресурсів, підприємство може її здійснювати тоді, коли його діяльність є прибутковою. Також, постає питання, до якого моменту є вигідним постійно розширювати діяльність, адже диверсифікація товаропотоків в ЗЕД має як переваги, так і недоліки. Тобто, до якого моменту застосування стратегії є ефективним, а доходи від діяльності підприємства є більшими за сукупні витрати як підприємства, так і витрат на диверсифікацію товаропотоків.

Згідно із теорією Богуславського Є.І., оптимальний момент проведення диверсифікації настає тоді, коли підприємство виготовляє такий обсяг продукції, при якому прибуток є найбільшим, тобто виконується умова:

$$Q_m = \text{Arg max}_Q \{TR'(Q) - TC'(Q)\}. \quad (3.3)$$

Графічно це означає такий обсяг випуску Q_m , для якого криві $TR(Q)$ і $TC(Q)$ мають однакові кути нахилу. Нахил кривої сукупної виручки $\frac{\Delta TR(Q)}{\Delta Q}$ означає величину граничного виручки MR , тобто $\frac{dTR(Q)}{dQ}$, а нахил кривої сукупних витрат $\frac{\Delta TC(Q)}{\Delta Q}$ визначає величину граничних витрат MC ($\frac{dTC(Q)}{dQ}$). Отже в цей момент повинна виконуватись рівність:

$$MR(Q_m) = MC(Q_m) \text{ тобто } \frac{dMR(Q_m)}{dQ} = \frac{dMC(Q_m)}{dQ} \quad (3.4)$$

На Рис.3.2 зображено цей момент. Він відповідає значенню Q_m при якому прибуток рівний різниці значень функцій $TR(Q)$ і $TC(Q)$ буде найбільшим зображено відрізком EF . Область прибутковості підприємства на рисунку 3.2

представлено множиною точок обмеженою лініями $TR(Q)$ і $TC(Q)$ між точками a та b , де

$$a = \min\{Arg(TR(Q) = TC(Q))\} \quad (3.5)$$

$$b = \max\{Arg(TR(Q) = TC(Q))\} = \max Arg(T(Q) = 0) \quad (3.6)$$

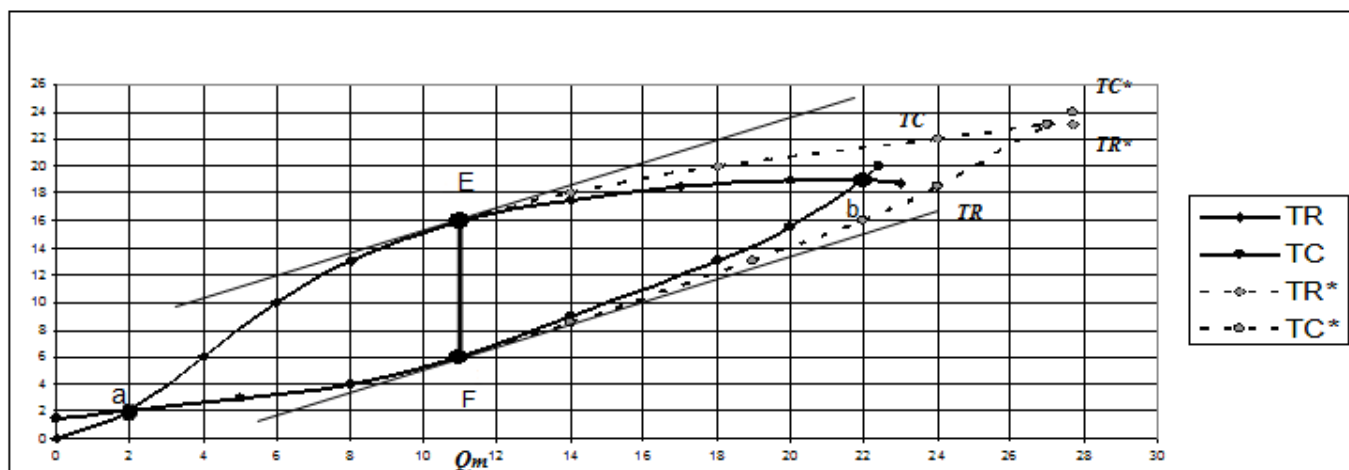


Рис.3.2. Оптимізаційні параметри диверсифікації товаропотоків в ЗЕД за моделлю $TRTC$

Примітка: розроблено дисертантом

Для кожного підприємця, очевидно цікавить, при яких умовах період, коли прибуток підприємства буде найбільшим, тобто $b \rightarrow \max$.

Розглянемо функцію $T(Q) = TR(Q) - TC(Q)$. Розкладемо її в околі точки Q_m у ряд Тейлора, обмежившись тільки трьома членами розкладу

$$T(Q) \cong T(Q_m) + \frac{T'(Q_m)}{1!}(Q - Q_m) + \frac{T''(Q_m)}{2!}(Q - Q_m)^2 \quad (3.7)$$

та підставимо його у (3.6). Отримаємо наступне квадратне рівняння відносно $(Q - Q_m)$:

$$\frac{T''(Q_m)}{2!}(Q - Q_m)^2 + \frac{T'(Q_m)}{1!}(Q - Q_m) + T(Q_m) = 0. \quad (3.8)$$

Оскільки, згідно умови (3.3) для визначення Q_m , $T'(Q_m) = 0$, то із (3.8) отримуємо:

$$(Q - Q_m)^2 = \frac{-2 \cdot T(Q_m)}{T''(Q_m)} \quad (3.9)$$

Звідки

$$b = \sqrt{\frac{-2 \cdot T(Q_m)}{T''(Q_m)}} + Q_m. \quad (3.10)$$

Слід зауважити, що $T(Q_m) > 0$, так як Q_m належить області продуктивності підприємства, а $T''(Q_m) < 0$, так як $T(Q)$ є опуклою функцією. Це означає, що підкореневий вираз у формулі (3.10) на області продуктивності завжди буде додатнім.

Очевидним є той факт, що із зростанням $T(Q_m)$ значення b буде зростати, тому доцільно вибрати Q_m із умови (3.3). Правда, краще вибір Q_m здійснювати із умови максимізації виразу $-\frac{T(Q)}{T''(Q)}$ (3.11) на області продуктивності підприємства.

Розглянемо випадок, коли в момент Q_m диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД не проведено, тоді проміжок продуктивності можна визначити за формулою (3.10). Виникає питання, за яких умов проведення диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності приведе до зростання цього проміжку?

Перш за все введемо позначення:

$$T^*(Q) = TR^*(Q) - TC^*(Q), \quad (3.12)$$

де $TR^*(Q)$, $TC^*(Q)$ - відповідно функції сукупної виручки та витрат після проведення диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності (включаючи нову продукцію).

Допустимо, що похідна нової функції прибутку в момент диверсифікації товаропотоків в ЗЕД також дорівнює нулеві, тобто:

$$T'^*(Q) = TR'^*(Q) - TC'^*(Q). \quad (3.13)$$

Це значить, що до нової функції прибутку подану формулою (3.8), також можна застосувати формулу (3.10), тобто:

$$b^* = \sqrt{\frac{-2 \cdot T^*(Q_m)}{T''^*(Q_m)}} + Q_m. \quad (3.14)$$

Розглянемо нерівність:

$$b^* > b, \quad (3.15)$$

тобто

$$\sqrt{\frac{-2 \cdot T^*(Q_m)}{T^{*''}(Q_m)}} + Q_m > \sqrt{\frac{-2 \cdot T(Q_m)}{T''(Q_m)}} + Q_m, \quad (3.16)$$

звідки

$$\frac{-2 \cdot T^*(Q_m)}{T^{*''}(Q_m)} > \frac{-2 \cdot T(Q_m)}{T''(Q_m)} \quad (3.17) \quad \text{або} \quad \frac{T^*(Q_m)}{T^{*''}(Q_m)} < \frac{T(Q_m)}{T''(Q_m)}. \quad (3.18)$$

Примітка: сформовано і доведено автором

Отже, щоб проміжок прибутковості підприємства зріс при диверсифікації товаропотоків в ЗЕД потрібно, щоб відношення для нової функції прибутку $\frac{T^*(Q_m)}{T^{*''}(Q_m)}$ (3.19) було меншим ніж таке ж відношення для функції прибутку до диверсифікації товаропотоків.

Допустимо тепер, що в момент пов'язаний з Q_m проведено диверсифікацію товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності, тобто вкладено кошти D для випуску нової продукції. Сукупна виручка описується функцією $TR^\circ(Q)$, а сукупні втрати – функцією $TC^\circ(Q)$.

Згідно попередніх досліджень було встановлено, що період окупності впровадження нової продукції становить величину, яка не перевищує b (періоду прибутковості підприємства). На рис. 3.16 заштриховано область сукупних витрат (витрат на диверсифікацію товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності та сукупної виручки до моменту окупності).

Нехай нові функції сукупної виручки та витрат (з врахуванням нової продукції) відповідають умовам:

$$TR(Q) + c \leq TR^\circ(Q) \leq TR'(Q_m)(Q - Q_m) + TR(Q_m) + c, \quad \forall Q/Q > Q_m \quad (3.20),$$

де, $\forall Q$ – множина, що лежить в області істинності значення

тобто нова функція виторгу $TR^\circ(Q)$ знаходиться між попередньою функцією виторгу та дотичною до $TR(Q)$ в точці збільшеною на величину c приросту

виторгу в початковий момент диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності.

Це означає, що випуклість функції $TR^\circ(Q)$ повинна бути більшою за випуклість початкової функції виторгу $TR(Q)$, тобто

$$TR^{\circ\prime\prime}(Q) \geq TR''(Q) \quad \forall Q/Q > Q_m \quad (3.21)$$

Аналогічно, нова функція сукупних втрат $TC^\circ(Q)$ нехай відповідає умові:

$$TC(Q) + d \leq TC^\circ(Q) \leq TC'(Q_m)(Q - Q_m) + TC(Q_m) + d, \quad \forall Q/Q > Q_m \quad (3.22)$$

тобто розміщуються між попередньою функцією витрат, збільшеною на величину d поточних втрат в момент проведення диверсифікації товаропотоків та дотичною до $TC(Q)$ в точці Q_m і також збільшено на величину d .

Це, в свою чергу, означає, що увігнутість функції $TC^\circ(Q)$ повинна бути меншою у порівнянні із увігнутістю функції $TC(Q)$, тобто

$$TC^{\circ\prime\prime}(Q) \leq TC''(Q), \quad \forall Q/Q > Q_m \quad (3.23)$$

(оскільки мірою увігнутості функції прийнято значення її другої похідної).

Із умов (3.22) і (3.23) $TR^{\circ\prime\prime}(Q) \geq TR''(Q)$. Додавши ці нерівності, отримаємо:

$$T^{\circ\prime\prime}(Q) \geq T''(Q), \quad \text{або } -T^{\circ\prime\prime}(Q) \geq -T''(Q) \quad (3.24)$$

$$\text{де } T^{\circ\prime\prime}(Q) = TR^{\circ\prime\prime}(Q) - TC^{\circ\prime\prime}(Q). \quad (3.25)$$

Останню нерівність можна представити у вигляді:

$$\frac{1}{-T^{\circ\prime\prime}(Q)} \geq \frac{1}{-T''(Q)}, \quad (3.26)$$

Оскільки ці функції розглядаємо на проміжку прибутковості, то

$$T^\circ(Q) > 0, \quad T(Q) > 0 \quad (3.27), \quad \text{причому } T^\circ(Q) \geq T(Q). \quad (3.28)$$

Перемноживши нерівності (3.26) та (3.28), отримаємо (3.18). Це значить, що при проведенні диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності при виконанні наведених умов, проміжок прибутковості підприємства збільшиться. Таким чином, доведено, що за умов, згідно нерівності (3.18), диверсифікація товаропотоків в ЗЕД є прибутковою.

Таким чином, впроваджуючи диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД на підприємстві в оптимальний момент, тобто момент, коли прибутковість підприємства є найбільшою, можна збільшити терміни прибутковості цієї діяльності. Але, як вже було зазначено, для того, щоб спрогнозувати, коли саме підприємство досягає свого максимального значення прибутковості, необхідно визначити основні складові цього показника, а саме – витрати та доходи. Також, для того, щоб впровадити новий вид діяльності на підприємстві, необхідно визначити вартість такого нововведення, тобто витрати, що понесе суб'єкт господарювання при застосуванні диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Ми пропонуємо відокремити витрати на диверсифікацію товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності від загальних витрат та класифікувати їх в залежності від напряму спрямування.

3.2. Удосконалення методичних підходів щодо оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності

Оскільки, диверсифікація товаропотоків в ЗЕД може охоплювати, як окремі бізнес процеси, так і загалом всі процеси на підприємстві, вважаємо, що і витрати на впровадження цієї стратегії будуть різними. Так само, як і результати, витрати виступають складовою дивергентного методу оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків і надалі будуть розглядатися у розрізі даного методу, тобто з позиції багатогранності.

Пропонуємо класифікувати всі витрати, що понесе підприємство при такому впровадженні, в залежності від масштабів стратегії. Вважаємо доцільним розділити усі витрати на витрати на розроблення диверсифікації та на забезпечення диверсифікації. Витрати на розроблення диверсифікації охоплюють тільки витрати на розробку та управління стратегією. Витрати на забезпечення диверсифікації товаропотоків в ЗЕД складатимуться з поточних витрат (витрат, пов'язаних з поточною діяльністю, що виникає в наслідок

впровадження стратегії) та капітальних витрат (витрати на додаткові активи, необхідні на реалізацію стратегії).

Як було зазначено вище, глибину диверсифікації складають три рівні. На першому рівні підприємство здійснює таке розширення, при якому виникають тільки витрати на розроблення диверсифікації (рис. 3.3). Тобто витрати, пов'язані з розробкою, впровадженням стратегії, здійсненням постійного моніторингу та витрати, що виникають при виході на зовнішній ринок.

Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків передбачає виникнення витрат на забезпечення диверсифікації та поточні витрати. Поточні витрати будуть виникати при здійсненні логістичних операцій, пов'язаних з доставкою та просуванням товару на ринок збуту.

При третьому рівні глибини, до вже існуючих витрат на розроблення та забезпечення диверсифікації товаропотоків додаються капітальні витрати. До капітальних витрат належатимуть усі витрати, пов'язані зі збільшенням основних засобів підприємства для забезпечення функціонування стратегії.

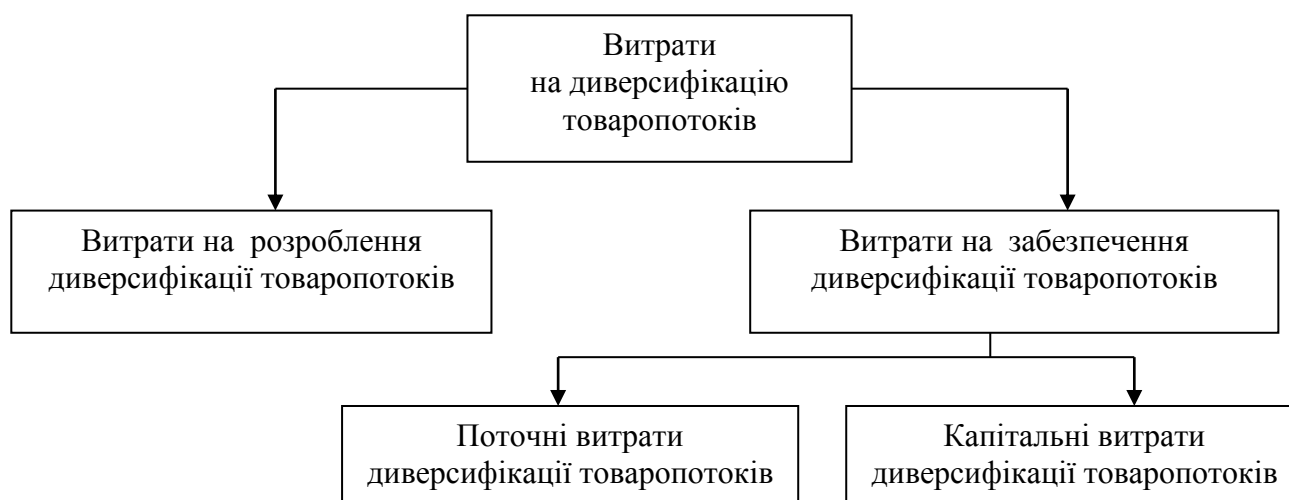


Рис. 3.3. Класифікація витрат при впровадженні диверсифікації товаропотоків

Примітка: сформовано автором

Ефективність диверсифікації товаропотоків буде залежати від того, наскільки вкладені витрати в здійснення нової стратегії будуть приносити додаткові вигоди у майбутньому, незважаючи на рівень глибини диверсифікації. Кожен рівень глибини диверсифікації вимагає інвестування, але не гарантує збільшення доходів для покриття цих витрат. Тому, для кожного

випадку варто обрати саме той рівень глибини диверсифікації, витрати для впровадження якого не призведуть до зниження загальної ефективності підприємства. Таким чином, пропонуємо розглянути основні витрати, які будуть виникати при впровадженні та функціонуванні диверсифікації на кожному її рівні глибини. Як зазначено на рис. 3.4. витрати на впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД включають витрати на розроблення стратегії та витрати на забезпечення стратегії диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Чим вищий рівень глибини диверсифікації (складність стратегії), тим більша сума витрат потрібна на її впровадження. Незалежно від рівня глибини диверсифікації товаропотоків підприємств в ЗЕД обов'язковими будуть витрати на розроблення, оскільки вони містять у собі витрати, пов'язані з розробкою, впровадженням стратегії, здійсненням постійного моніторингу та витрати, що виникають при виході на зовнішній ринок.

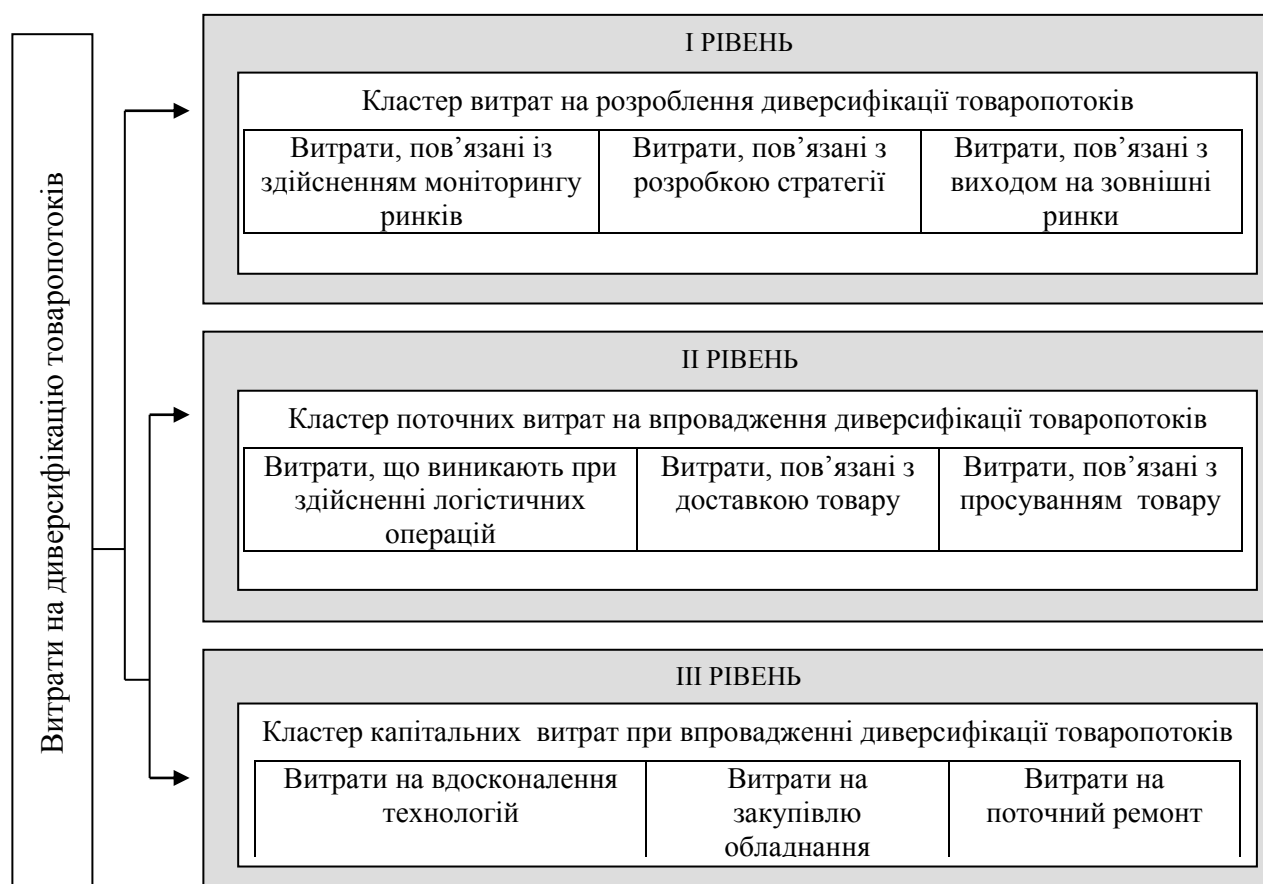


Рис. 3.4. Кластеризація витрат на диверсифікацію товаропотоків на підприємстві

Примітка: сформовано автором

На першому рівні глибини, витрати підприємства на розроблення диверсифікації товаропотоків в ЗЕД складатимуть додаткові витрати на утримання адміністративного персоналу (винагороди за розробку стратегії та аналізування можливостей впровадження стратегії). У випадку, коли підприємство застосовує стратегію диверсифікації товаропотоків в ЗЕД та розширює свою діяльність через впровадження нового напрямку роботи, виникає необхідність залучення додаткового персоналу для його здійснення.

Тому, на другому рівні глибини витрати на впровадження будуть включати збільшення витрат на оплату праці та відрахування в соціальні заходи додатковому персоналу, в якому є необхідність через недостатність кваліфікації вже існуючого персоналу, збільшення обсягів роботи в існуючого персоналу та підвищення ефективності роботи стратегії. Третій рівень глибини стратегії передбачає організування абсолютно нового виду діяльності, тому вимагає залучення послуг консалтингових підприємств або, як в попередньому випадку наймання додаткового персоналу для організування розробки стратегії.

Витрати, пов'язані з впровадженням, на першому рівні глибини включатимуть збільшення оплати праці та суми відрахування на утримання адміністративного персоналу, у зв'язку із збільшенням частини роботи, що виконується. На другому рівні глибини частину витрат, пов'язаних з впровадженням стратегії складатимуть витрати на можливі зміни в організаційній структурі підприємства (наймання додаткового персоналу). На третьому рівні глибини витрати на впровадження стратегії складатимуть оплату за послуги консалтингового підприємства, або оплату праці найманого персоналу.

Наступним етапом, після розробки та впровадження стратегії, є здійснення постійного моніторингу за її функціонуванням. Таким чином, витрати на проведення цього етапу будуть аналогічними, як в попередніх двох, включаючи таку саму схему розподілу, в залежності від рівня глибини диверсифікації товаропотоків. Оскільки обрана стратегія диверсифікації містить у собі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, витрати на здійснення цього

етапу на всіх рівнях включатимуть купівлю ліцензій на право здійснення експортно-імпоротної діяльності (для певних видів харчових продуктів, наприклад алкоголь), відкриття розрахункового рахунку в іноземній валюті, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів якості та ін. У випадку, коли підприємство не здійснювало зовнішньоекономічну діяльність до впровадження стратегії, додатковими витратами можна вважати витрати, понесені на створення та функціонування відділу ЗЕД. А на другому та третьому рівнях глибини диверсифікації товаропотоків - витрати на утримання робітників, обсяги роботи яких пов'язаний з даним напрямком.

Отже, витрати на розроблення диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є обов'язковими, оскільки виникають на всіх рівнях функціонування стратегії, та містять у собі необхідні залучення за для майбутньої ефективної роботи підприємства. Витрати на диверсифікацію товаропотоків будуть пропорційно зростати відповідно до рівнів глибини диверсифікації товаропотоків. Зі збільшенням рівня глибини стратегії, будуть виникати поточні витрати та капітальні витрати, що належать до витрат на забезпечення диверсифікації товаропотоків.

Приріст поточних витрат буде пропорційним до змінних витрат, тобто сума поточних витрат буде залежати від обсягу виробництва. Таким чином, поточними витратами диверсифікації товаропотоків будуть усі логістичні витрати підприємства, які пов'язані з доставкою товару від виробника до споживача та витрати на виробництво додаткової продукції. Поточні витрати диверсифікації товаропотоків будуть виникати внаслідок додаткової діяльності пов'язаної з впровадженням диверсифікації товаропотоків щодо виконання наступних функцій :

- збільшення матеріальних витрат;

- відділ постачання: витрати на виконання замовлення; витрати на створення запасів; витрати на службові відрядження адміністративно-управлінського персоналу, пов'язані з виконанням логістичних функцій, а

також витрати на інформаційно-консультаційне обслуговування персоналу стосовно виконання логістичних функцій;

- відділ транспортування: витрати на зв'язок і транспортне обслуговування обслуговуючого персоналу під час виконання логістичних функцій;

- відділ складування: витрати складів загального використання, що здійснюють логістичні операції; витрати на механізацію маніпуляційних і складських процесів;

- відділ обслуговування і рекламаций: витрати на гарантійне обслуговування, витрати пов'язані з маркетинговим дослідженням;

- відділ пакування і маркування: витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції;

- відділ ЗЕД: витрати на здійснення митних процедур.

Розглядаючи стратегію диверсифікацію товаропотоків підприємства з різними рівнями глибини, варто зазначити, що на першому рівні, приріст поточних витрат буде незначним (при умові мінімальних обсягів виробництва товару, що виник в результаті диверсифікації товаропотоку), оскільки підприємство в даному випадку, не збільшує свої витрати на диверсифікацію, таким чином, логістичні витрати вже існують на підприємстві, а додатковий диверсифікований напрям буде паралельно залучений до цих витрат. Витрати підприємства на стратегію другого рівня глибини будуть збільшуватись пропорційно збільшенню обсягів збуту продукції диверсифікованого напрямку роботи, оскільки припускає залучення додаткових підприємств-партнерів для реалізації логістичних операцій. На третьому рівні глибини стратегії сума логістичних витрат буде залежати від величини створення диверсифікованого проекту та виду харчового товару.

Сума капітальних витрат буде складати величину, витрачену на закупівлю, вдосконалення та поточний ремонт всіх основних засобів, пов'язаних з забезпеченням роботи диверсифікації товаропотоків. На першому рівні глибини диверсифікації товаропотоків, сума капітальних витрат буде не змінною, оскільки реалізація диверсифікованих об'єктів буде відбуватись на існуючих

основних засобах. На другому рівні глибини стратегії, капітальні витрати складатимуть суму, затрачену на вдосконалення обладнання та технологій, збільшення транспортних засобів і приміщень та їх поточний та капітальний ремонт. На третьому рівні глибини диверсифікації, до капітальних витрат буде належати сума затрачених коштів на купівлю нового обладнання, нової технології, приміщень та транспортних засобів, що забезпечать виробництво та збут нової диверсифікованої продукції. Варто зазначити, капітальні витрати є одноразовими, їх сума витрачається на початку застосування диверсифікації товаропотоків. У подальшій роботі підприємства за обраною стратегією, капітальними витратами залишаються лише витрати на поточний ремонт. Але, незважаючи на те, що капітальні витрати є одноразовими, вони складають найбільшу частку витрат на диверсифікацію товаропотоків та мають найбільший строк окупності.

Зважаючи на вище сказане, витрати на диверсифікацію будуть залежати від величини самої диверсифікації товаропотоків. Зі збільшенням рівня глибини, витратна частина буде зростати. У випадку, коли диверсифікація товаропотоків відбулась методом поглинання іншої компанії, усі витрати на стратегію третього рівня глибини будуть складати вартість поглинання та реструктуризації діяльності. Оскільки існує строк окупності, то на початку впровадження диверсифікації товаропотоків (у випадках, коли товар є не інноваційним), прибуток буде мінімальним. Витрати на розроблення будуть сталими і не залежатимуть від обсягів виробництва, тоді як поточні витрати будуть залежними від рівня глибини диверсифікації. Капітальні витрати не залежатимуть від обсягів збуту товарів, але будуть одноразовими, та складатимуть найбільшу частину витрат на диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД. Для ефективної діяльності, витрати на диверсифікацію товаропотоків не мають перевищувати допустиму межу, тобто суму, при якій подальша діяльність буде неприбутковою. Таким чином, на рис.3.5. зображена область допустимої диверсифікації та точка беззбитковості, що визначає максимальну

суму витрат для підприємства, при яких стратегія диверсифікації товаропотоків буде ефективною.

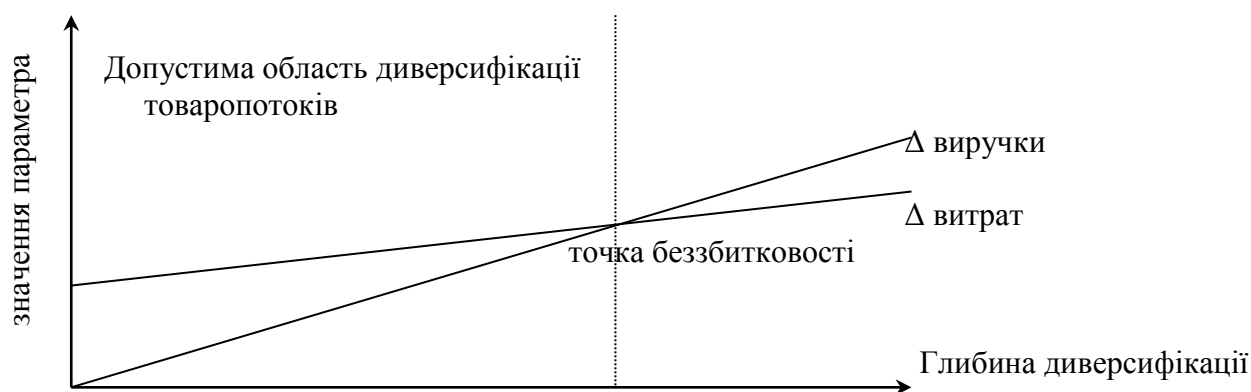


Рис 3.5. Точка беззбитковості диверсифікації товаропотоків

Примітка: сформовано автором

Методи оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків можуть бути різними, але основна ціль кожного з них визначити, чи буде прибутковим для підприємства таке впровадження. Кожен із запропонованих методів дає можливість оцінити ефективність застосування диверсифікації з різних сторін, а в сукупності – всебічно охарактеризувати вигоди від диверсифікації. Недоліком застосування таких методів є те, що в переважній більшості випадків для розрахунку показників ефективності, загальної інформації про підприємство є недостатньо, оскільки для обчислення ефекту від диверсифікації, в даних фінансової звітності не виокремлюються конкретні статті витрат. Для найбільш точних результатів необхідна додаткова інформація, що не входить у стандартні форми звітності, але є доступна у внутрішній звітності підприємства. Оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків є ускладненим тим, що в фінансовій звітності вітчизняних підприємств не виділяють необхідних статей витрат для обчислення ефекту від диверсифікації. Тому, для того, щоб визначити які показники і як змінюються при застосуванні стратегії диверсифікації, варто проаналізувати зміну фінансово-економічного стану вітчизняних підприємств з виробництва харчових продуктів. Особливості застосування конкретних методів оцінювання доцільно розглядати на конкретних прикладах – наприклад вітчизняні підприємства з виробництва харчових продуктів

Першою з аналізованих компаній є молочна компанія «Галичина». ЗАТ „Галичина“ - українська молочна компанія, заснована у 1998 р., яка є одним із лідерів з виробництва кисломолочної продукції, має понад 40 торгових представництв у всіх регіонах держави та входить до трійки найбільших виробників йогуртів в Україні. Частка ринку компанії в сегменті йогуртів за підсумками 2009 р. становить 14,9%, в кисломолочній продукції - понад 10%. продукція представлена у всіх регіонах України. Асортимент продукції: молоко, сметана, кефір, йогурт, маслянка, сир кисломолочний, масло, спред (Молочна компанія «Галичина» - Про компанію; SMIDA – Бази даних). У кінці 2009р. керівництвом компанії було запущено виробництво продукції під новою торговою маркою «Мої корівки», тобто компанія застосувала диверсифікацію, як одну з маркетингових стратегій для розширення сегмента споживачів своєї продукції. Для аналізування зміни показників при впровадженні диверсифікації, доцільно обрати проміжок з 2007 р по 2011 р. (до та після впровадження диверсифікації) та розглянути дані фінансової звітності компанії. Для визначення впливу диверсифікації наведена зміна основних статей звіту про фінансові результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка приросту основних статей доходів та витрат ЗАТ „Галичина“ до і після проведення диверсифікації

Стаття	Роки				
	2007	2008	2009	2010	2011
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	168,49	152,26	9,49	52,03	29,81
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	70,98	46,62	12,58	49,34	31,88
Чистий прибуток, %	138,11	35,05	-98,98	18618,25	-19,22
Адміністративні витрати, %	-18,51	37,72	20,71	51,75	58,48
Витрати на збут, %	129,80	67,83	-4,91	58,60	34,01
Інші операційні витрати, %	65,81	-3,14	-49,73	669,15	-71,57

Примітка: сформовано дисертантом на основі публічних даних

Аналізуючи дані табл. 3.2 можна визначити, що приріст чистого доходу компанії у 2008 р. складав 152,3%, при прирості собівартості реалізованої

продукції лише на 46,6%. У 2009 р. приріст прибутку зменшився, а приріст чистого доходу склав лише 9,5%, що пояснюється впливом економічної кризи та зменшенням обсягів реалізованої продукції (приріст собівартості склав 12,58% у 2009 р.). Приріст доходу відбувається одночасно з приростом поточних витрат. Ефективною буде діяльність, якщо приріст витрат буде меншим ніж приріст доходу, що спостерігається у 2010 р.

У 2010р. відбувався приріст усіх статей витрат, оскільки збут продукції ТМ «Дві корівки» розпочалася в кінці 2009 р., та з 2010 р. компанія «Галичина» здійснює активне просування та збільшення сегмента споживачів продукції нової торгової марки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Структурно-динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами ЗАТ „Галичина“ до і після проведення диверсифікації

Роки	Показник	Матеріал. затрати	Витр. на опл. прац.	Відрах. на соц. заходи	Аморт.	Інші операц. витр.	Загал. Сума
1	2	3	4	5	6	7	8
2007	Сума, тис.грн.	231 365	7 725	2 826	9 330	15 611	266 857
	Питома вага, %	86,70	2,89	1,06	3,50	5,85	100
2008	Сума, тис.грн.	294 193	11 639	4 248	17 277	66 637	393 994
	Питома вага, %	74,67	2,95	1,08	4,39	16,91	100
	Абсол. відх., тис.грн	62 828	3 914	1 422	7 947	51 026	127 137
	Віднос. відх., %	27,16	50,67	50,32	85,18	326,86	47,64
2009	Сума, тис.грн.	319 160	14 339	5 145	28 785	49 006	416 435
	Питома вага, %	76,64	3,44	1,24	6,91	11,77	100
	Абсол. відх., тис.грн	24 967	2 700	897	11 508	-17 631	22 441
	Віднос. відх., %	8,49	23,20	21,12	66,61	-26,46	5,70
2010	Сума, тис.грн.	535 057	33 449	12 069	31 703	56 988	669 266
	Питома вага, %	79,95	5,00	1,80	4,74	8,52	100
	Абсол. відх., тис.грн	215 897	19 110	6 924	2 918	7 982	252 831
	Віднос. відх., %	67,65	133,27	134,58	10,14	16,29	60,71
2011	Сума, тис.грн.	740 054	42 107	15 248	32 038	16 810	846 257
	Питома вага, %	87,45	4,98	1,80	3,79	1,99	100
	Абсол. відх., тис.грн	190 930	16 410	6 027	-8 590	25 613	230 390
	Віднос. відх., %	35,68	49,06	49,94	-27,10	44,94	34,42

Примітка: сформовано та розраховано дисертантом на основі публічних даних

Зростають матеріальні витрати і витрати на оплату праці та соціальні відрахування, оскільки підприємству необхідні додаткові ресурси на персонал для забезпечення виробництва та збут продукції ТМ «Дві корівки». Також, і приріст витрат на збут, і адміністративних витрат у 2010 р. складав більше ніж 50%, оскільки компанія «Галичина» витрачає додаткові ресурси на логістику, маркетинг та витрат на просування, у зв'язку з появою продукції ТМ «Дві корівки».

За даними табл. 3.3, як до, так і після диверсифікації, третину всіх витрат займають матеріальні витрати. Після впровадження диверсифікації, структура витрат істотно не змінилась, лише збільшилась питома вага витрат на оплату праці та соціальні відрахування. Також питома вага витрат на амортизацію у 2009 р. збільшилась на 2,52% через збільшення у 2008-2009 рр. первісної вартості основних засобів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив окремих факторів на величину загальних витрат протягом до і після проведення диверсифікації ЗАТ „Галичина“

Операційні витрати	Роки	Показники						
		3						
1	2	3						
Матеріальні затрати, тис.грн.	2008/2009	294193	319160	319160	319160	319160	319160	Перевірка:
	2009/2010	319160	535057	535057	535057	535057	535057	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2008/2009	11639	11639	14339	14339	14339	14339	
	2009/2010	14339	14339	33449	33449	33449	33449	
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	2008/2009	4248	4248	4248	5145	5145	5145	
	2009/2010	5 145	5 145	5 145	12 069	12 069	12 069	
Амортизація, тис.грн.	2008/2009	17277	17277	17277	17277	28785	28785	
	2009/2010	28785	28785	28785	28785	31703	31703	
Інші операційні витрати, тис.грн.	2008/2009	66637	66637	66637	66637	66637	49006	
	2009/2010	49006	49006	49006	49006	49006	56988	
Разом, тис.грн.	2008/2009	393994	418961	421661	422558	434066	416435	
	2009/2010	416435	632332	651442	658366	661284	669266	
Вплив фактору, тис.грн.	2008/2009	-	24967	2700	897	11508	-17631	22 441
	2009/2010	-	215 897	19 110	6 924	2 918	7 982	252 831

Примітка: сформовано та розраховано дисертантом на основі публічних даних

Згідно з факторним аналізом, що наведений у табл. 3.4 у 2009 р. (під час впровадження диверсифікації), сума операційних витрат збільшилась на 22 441 тис. грн., за рахунок майже всіх елементів витрат, окрім інших операційних витрат, сума яких зменшилась на 17 631 тис.грн. У 2010р., приріст операційних витрат склав 252 831 тис.грн., через збільшення матеріальних витрат на 215 897 тис.грн., витрат на оплату праці – на 19 110 тис.грн., соціальні відрахування – на 6 924 тис.грн., амортизацію – на 2 918 тис.грн. та інших операційних витрат – на 7 982 тис.грн..

Приріст таких статей, як «будинки, споруди та передавальні пристрої» та «транспортні засоби» є незначним, оскільки товари нової торгової марки вироблятимуть та доставлятимуть разом з вже існуючими товарами, і додаткові площі та транспортні засоби є непотрібними (рис. 3.6). Але, приріст первісної вартості статті «машини та обладнання» у 2008 р. склав 113,8%, висновком чого є те, що компанія «Галичина» закупила нове устаткування для виготовлення продукції нової торгової марки «Дві корівки».



Рис. 3.6. Динаміка основних засобів компанії «Галичина»

У 2011 р. приріст чистого доходу, порівняно з минулим роком, збільшився на 22,2%, а приріст собівартості реалізованої продукції на 17,5% (рис.3.7). Зменшився приріст всіх статей витрат, крім адміністративних, сума яких збільшилась на 6,7%. Аналізуючи показники 2011 р. можна зробити висновок,

що випустивши товар під новою торговою маркою, компанія «Галичина» покращила своє фінансове становище, але лише на незначний проміжок часу .

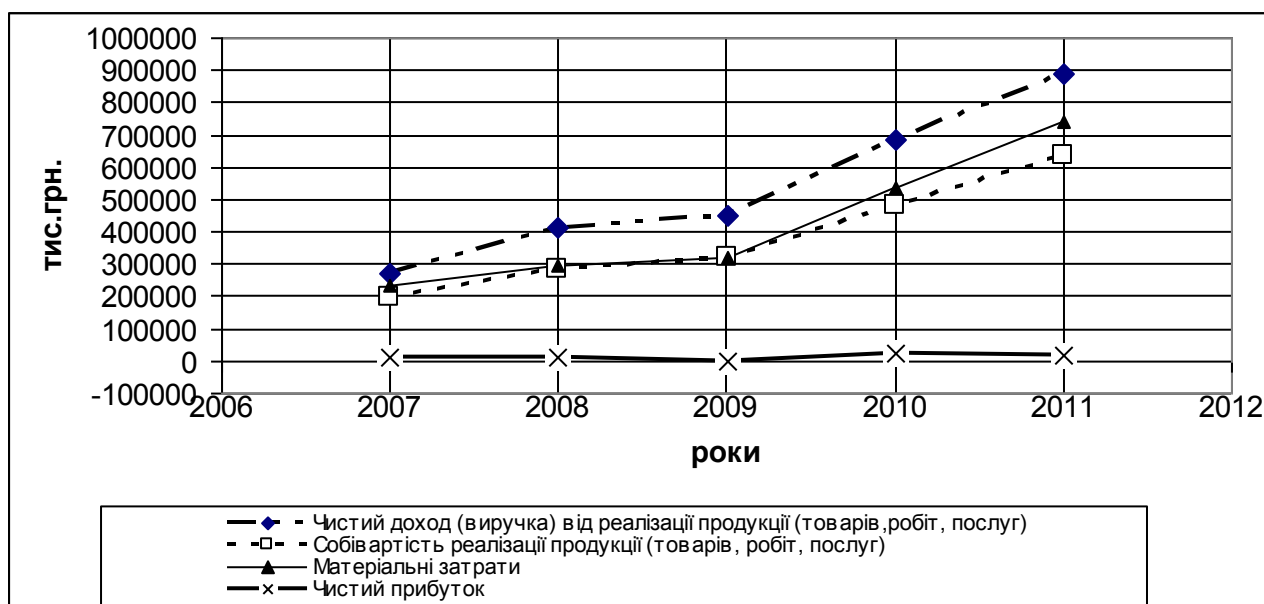


Рис. 3.7. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та матеріальних витрат компанії «Галичина»

Незважаючи на приріст чистого доходу та собівартості реалізованої продукції в 2011 р., приросту чистого прибутку не спостерігалось. Можна припустити, що віддача нового проекту була нетривалою та забезпечувала отримання додаткового прибутку незначний час. Також можливий вплив несприятливих зовнішніх факторів, що знизили обсяги продажів товару. Варто наголосити, що незважаючи на стрімке зростання прибутку, рентабельність виробництва продукції залишилась майже сталою і з показника у 38,6% у 2007 р. зросла на 1,7% у 2011 р. та склала 40,3%. Зважаючи на проведені аналізування, можна стверджувати, що впровадження диверсифікації було ефективним. Незважаючи на збільшення витрат, доходи компанії зросли пропорційно. Також після диверсифікації, відбулось збільшення суми чистого прибутку в декілька разів, що також характеризує диверсифікацію як ефективну. Але, на підставі результатів одного підприємства не можна зробити загального висновку щодо ефективності диверсифікації, тому для подальшого вивчення цього питання варто розглянути ще одну компанію – концерн ПАТ «Хлібпром».

ПАТ «Концерн Хлібпром» – вітчизняна компанія, до складу якої належить 10 переробних підприємств з виробництва хлібобулочних виробів. «Концерн Хлібпром» з'явився на ринку 27 травня 2003 року (ПрАТ «Концерн Хлібпром» - Про компанію; SMIDA - Бази даних). Концерн «Хлібпром» характеризується динамічним розвитком своєї діяльності, займає біля 8% вітчизняного ринку хлібопродуктів та пропонує якісною продукцію у Львівських та Вінницьких хлібопекарнях (ХлібПром – Про Компанію). У вересні 2006 р. концерном «Хлібпром» було здійснено вихід у сегмент b2b під ТМ «Наминайко» з відкриттям цеху з виробництва тістових напівфабрикатів. Вважаємо, що для концерну «Хлібпром», організування ТМ «Наминайко» є диверсифікацією, для оцінювання ефективності якої наведені наступні дані за 2005-2010 рр.(табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Динаміка приросту основних статей доходів та витрат концерну «Хлібпром» до і після проведення диверсифікації

Стаття	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %.	-2.99	62.69	122.89	196.12	16.97	66.95
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	-25.67	54.88	179.44	178.70	15.75	74.00
Чистий прибуток, %	762.54	49.70	-76.21	-2750.09	87.41	114.65
Адміністративні витрати, %.	170.02	116.94	57.14	157.57	-27.49	10.70
Витрати на збут, %	-	-	-	1535.26	37.69	61.52
Інші операційні витрати, %.	56.22	-45.24	543.11	13.64	-86.90	129.82

Примітка: сформовано дисертантом на основі публічних даних

За даними табл. 3.6, показники діяльності концерну «Хлібпром», після впровадження диверсифікації, тобто виходу у новий сегмент споживачів з новим видом продукту, значно покращились: приріст чистого доходу починаючи з 2006 р. постійно зростав приблизно на 60% до 2009 р.; приріст собівартості реалізованої продукції в період з 2007 р по 2010 р. постійно збільшується в декілька разів (крім 2009 р., показники якого є меншими через негативний вплив економічної кризи). Після впровадження, приріст чистого

прибутку не має постійної тенденції, у 2007- 2008 рр. спостерігається значне зниження цього показника, а у 2009 –2010 рр. - зростання.

Таблиця 3.6

Структурно-динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами концерну „Хлібпром” до і після проведення диверсифікації

Роки	Показник	Матеріал. затрати	Витр. на опл. прац.	Відрах. на соц. заходи	Аморт.	Інші операц. витр.	Загал. сума
1	2	3	4	5	6	7	8
2005	Сума, тис.грн.	723	904	346	2 949	3 086	8 008
	Питома вага, %	9.03	11.29	4.32	36.83	38.54	100
2006	Сума, тис.грн.	1 004	1 905	654	6 301	7 388	17 252
	Питома вага, %	5.82	11.04	3.79	36.52	42.82	100
	Абсол. відх., тис.грн	281	1 001	308	3 352	4 302	9 244
	Віднос. відх., %	38.87	110.73	89.02	113.67	139.40	115.43
2007	Сума, тис.грн.	18 457	7 327	2 573	9 357	17 586	55 300
	Питома вага, %	33.38	13.25	4.65	16.92	31.80	100
	Абсол. відх., тис.грн	17 453	5 422	1 919	3 056	10 198	38 048
	Віднос. відх., %	1 738.35	284.62	293.43	48.50	138.03	220.54
2008	Сума, тис.грн.	182 286	56 413	20 894	15 057	32 879	307 529
	Питома вага, %	59.27	18.34	6.79	4.90	10.69	100
	Абсол. відх., тис.грн	163 829	49 086	18 321	5 700	15 293	252 229
	Віднос. відх., %	887.63	669.93	712.05	60.92	86.96	456.11
2009	Сума, тис.грн.	184 289	62 436	23 221	15 944	33 973	319 863
	Питома вага, %	57.61	19.52	7.26	4.98	10.62	100
	Абсол. відх., тис.грн	146 376	43 664	16 402	2 644	5 095	214 181
	Віднос. відх., %	80.30	77.40	78.50	17.56	15.50	69.65

Примітка: сформовано та розраховано дисертантом на основі публічних даних

Порівняно з попередньою компанією, концерн „Хлібпром”, має зовсім іншу структуру витрат. Третину всіх витрат концерну, складають витрати на амортизацію, стільки ж - інші операційні витрати. Після застосування диверсифікації, структура витрат змінюється, питома вага матеріальних витрат складає більше 50% від загальної суми.

Основними статтями витрат, які збільшились після диверсифікації, є матеріальні витрати, оскільки збільшилось виробництво заморожених

напівфабрикатів, витрати на оплату праці – через збільшення обсягів роботи та залучення більшої кількості персоналу для реалізації проекту ТМ «Наминайко» та інші операційні витрати, приріст яких може виникнути через витрати на дослідження та розробки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив окремих факторів на величину загальних витрат до і після проведення диверсифікації концерну «Хлібпром»

Операційні витрати	Роки	Показники						Перевірка:
1	2	3						
Матеріальні затрати, тис.грн.	2005/2006	723	1 004	1 004	1 004	1 004	1 004	
	2006/2007	1 004	18 457	18 457	18 457	18 457	18 457	
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2005/2006	904	904	1 905	1 905	1 905	1 905	
	2006/2007	1 905	1 905	7 327	7 327	7 327	7 327	
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	2005/2006	346	346	346	654	654	654	
	2006/2007	654	654	654	2 573	2 573	2 573	
Амортизація, тис.грн.	2005/2006	2 949	2949	2949	2949	6 301	6 301	
	2006/2007	6 301	6 301	6 301	6 301	9 357	9 357	
Інші операційні витрати, тис.грн.	2005/2006	3 086	3086	3086	3086	3086	7 388	
	2006/2007	7 388	7 388	7 388	7 388	7 388	17 586	
Разом	2005/2006	8008	8289	9290	9598	12950	17252	
	2006/2007	17 252	34 705	40 127	42 046	45 102	55 300	
Вплив фактору	2005/2006	-	281	1001	308	3352	4302	9244
	2006/2007	-	17 453	5 422	1 919	3 056	10 198	38 048

Примітка: сформовано та розраховано дисертантом на основі публічних даних

Оскільки проект «Наминайко» є франшизою, варто наголосити, що основною витратною частиною є витрати на його реалізацію, тобто витрати на розробку проекту та витрати на просування. Незважаючи на це, згідно рис.3.8, у 2008 р. приріст основних засобів, а саме статті «будинки, споруди та передавальні пристрої» склав 80,0%, порівняно з попереднім роком, а статті «машини та обладнання» - 71,7%. Варто зауважити, що приріст цих показників не є прямим наслідком впровадження диверсифікації через проект «Наминайко», але, згідно з даними, у 2008 р. концерн «Хлібпром» розпочав будівництво повністю автоматизованого заводу з виробництва напівфабрикатів

у Львові, що означає, що попередніх потужностей було недостатньо для обслуговування проекту «Наминайко», і для його розвитку компанія розпочала будівництво нових (рис.3.8).

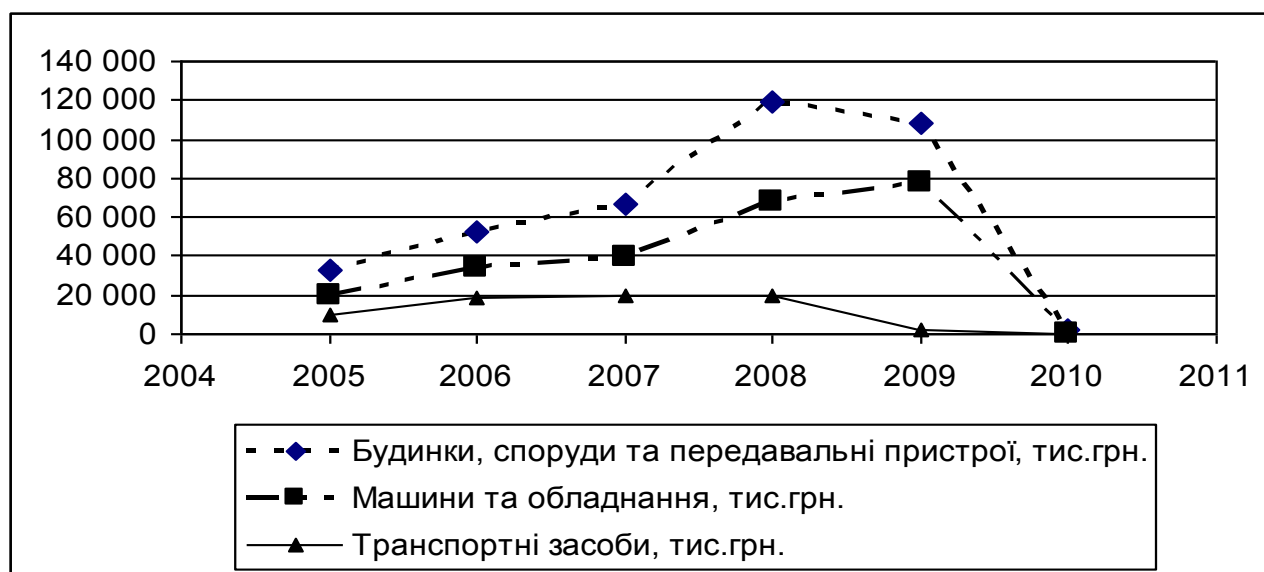


Рис. 3.8. Динаміка основних засобів концерну «Хлібпром»

Таким чином, збільшення витрат на збут у 2010 р. на 61, 5% означає те, що кількість торгових точок компанії постійно зростають, в.ч. і тих, хто використовує франшизу ТМ «Наминайко». За даними аналітиків концерну «Хлібпром», торгова марка «Наминайко» в 2011 році збільшила мережу до 725 точок і поставила перед собою завдання збільшити цю цифру ще на тисячу точок реалізації до кінця року, що характеризує цей проект як прибутковий, а диверсифікацію ефективною (ПрАТ «Концерн Хлібпром» - Про компанію).

Таким чином, згідно з наведеним аналізуванням можна стверджувати, що диверсифікація на підприємстві «Хлібпром» з впровадженням проекту «Наминайко» є вдалою, оскільки чистий дохід компанії, за роки впровадження, постійно зростає, витрати зростають, але переважно через матеріальні витрати, що характеризує збільшення виробництва (рис.3.9). Рентабельність виробництва продукції після впровадження, хоч повільно, але зростає, і у 2010 р. склала 24,5%. Отже, вважаємо, що за наведеними вище даними, диверсифікація в концерні «Хлібпром» є ефективною. За таким самим принципом, додатково було проведене аналізування ще трьох вітчизняних компаній, результати яких представлені нижче.

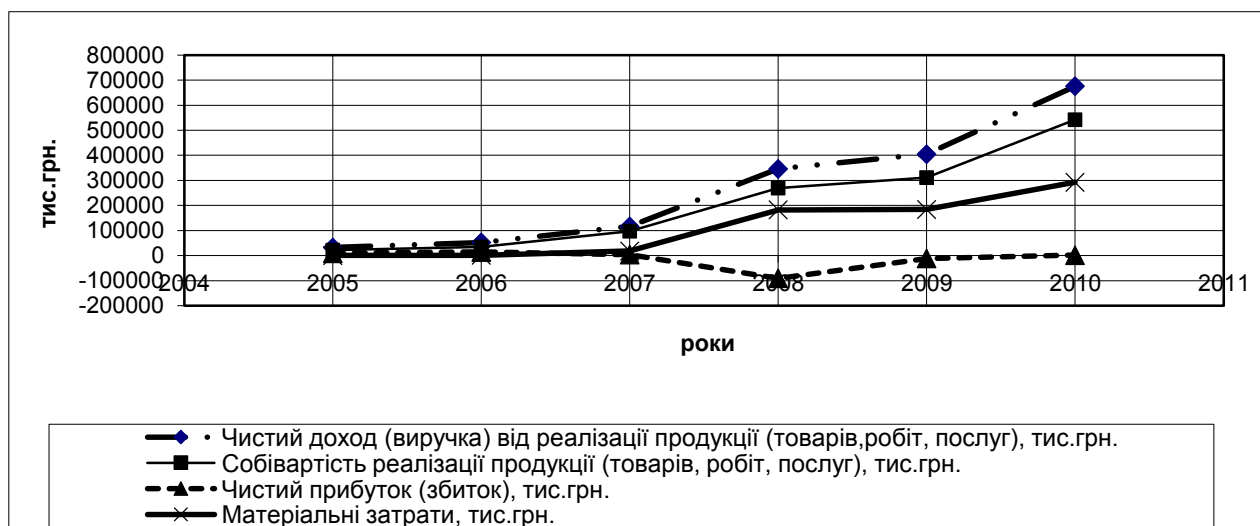


Рис. 3.9. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та матеріальних витрат концерну «Хлібпром»

На ПАТ "Львівська кондитерська фабрика "Світоч" диверсифікація здійснена у 2010р., як розширення асортименту кондитерських виробів, представлених торговельними марками Nestlé та «Світоч», шляхом інноваційних рішень (Львівська кондитерська фабрика «Світоч» - Історія Світоч). Аналізування основних фінансово-економічних показників наведено в табл. 3.8 та на рис. 3.10. та рис. 3.11.

Таблиця 3.8

Динаміка приросту основних статей доходів та витрат фабрики „Світоч” до

Стаття	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг), %	-4,97	19,82	50,07	53,35	15,16
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	-3,98	16,37	51,40	55,67	17,62
Чистий прибуток, %	-37,59	119,35	32,15	80,73	-20,13
Адміністративні витрати, %.	344,66	-54,74	30,40	303,89	-0,53
Витрати на збут, %	55,54	-18,17	-10,46	103,84	-0,74
Інші операційні витрати, %.	223,16	36,06	8,86	-79,38	83,08

і після проведення диверсифікації

Примітка: сформовано дисертантом на основі публічних даних

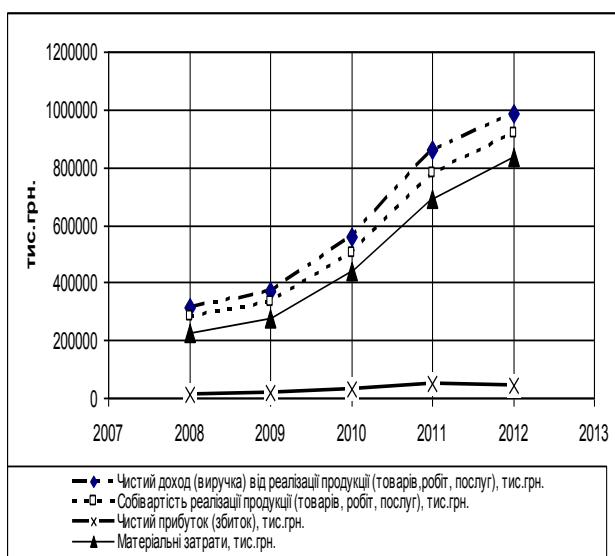


Рис.3.10. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та матеріальних витрат

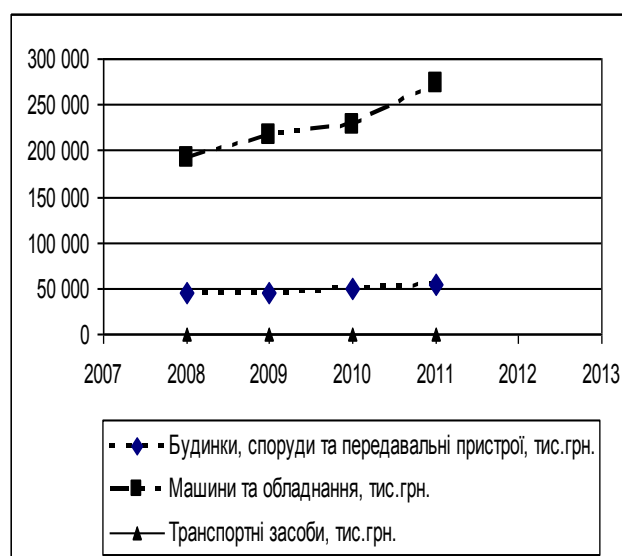


Рис.3.11. Динаміка основних засобів

ПрАТ «Компанія Ензим» здійснила диверсифікацію в 2015 р., через вихід на новий для компанії ринок b2c через роздрібні мережі країн Європи та Азії. Для цього ПрАТ «Компанія Ензим» отримало сертифікат безпеки контролю харчових продуктів HACCP 22000 (ISO 22000:2005) та розпочало налагодження контактів з представниками мереж Індії (Компанія «Ензим» - Бізнеси та проекти - Публікації). Як і для попередніх компаній, дослідженням є зміна показників, що наведена в табл. 3.9 та рис.3.12 та 3.13.

Таблиця 3.9.

Динаміка приросту основних статей доходів та витрат компанії „Ензим” до і після проведення диверсифікації

Стаття	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг), %	8,33	-37,21	41,79	52,87	11,63
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	6,64	-42,31	35,91	34,96	17,04
Чистий прибуток, %	-53,09	-39,81	3131,25	270,18	20,44
Адміністративні витрати, %.	4,47	-8,17	5,52	49,12	19,84
Витрати на збут, %	24,10	-44,10	17,36	49,78	-2,65
Інші операційні витрати, %.	-81,94	-22,49	41,10	65,33	-23,16

Примітка: сформовано дисертантом на основі публічних даних

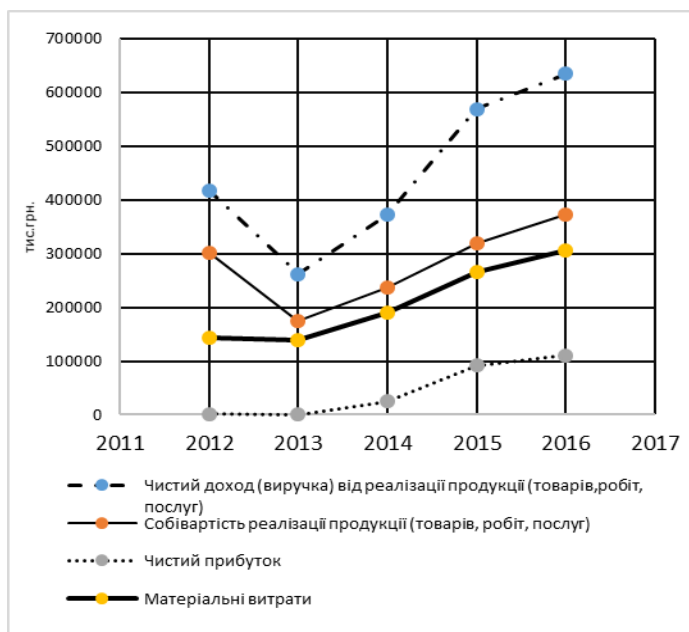


Рис.3.12. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та матеріальних витрат

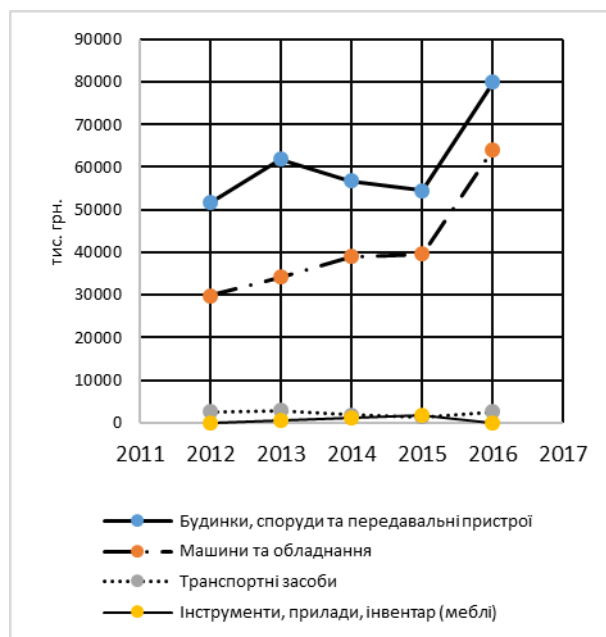


Рис.3.13. Динаміка основних засобів

Для ПАТ "Львівський холодокомбінат" диверсифікацією вважаємо початок випуску напівфабрикатів – пельменів, які виготовляються згідно зі стандартами якості ДСТУ 4437:2005 (Лімо – Історія компанії). Згідно з наведеним аналізуванням, після проведення диверсифікації показники компанії «Лімо» покращилися, підприємство отримало прибуток (табл.3.10, рис.3.14, рис.3.15).

Таблиця 3.10

Динаміка приросту основних статей доходів та витрат ПАТ "Львівський холодокомбінат до і після проведення диверсифікації

Стаття	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	22,99	5,22	22,87	77,34	18,90
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	14,75	4,64	19,86	69,59	25,45
Чистий прибуток, %	-4,13	-1,52	-100,72	21739,58	-66,95
Адміністративні витрати, %.	36,01	-1,98	33,71	32,41	71,04
Витрати на збут, %	112,35	17,47	33,31	65,15	5,71
Інші операційні витрати, %.	176,24	-43,11	155,30	109,56	-53,39

Примітка: сформовано дисертантом на основі публічних даних

Розглянувши приклади впровадження диверсифікації на українських підприємствах які здійснюють свою діяльність як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках, можна стверджувати, що основною метою застосування диверсифікації обраними підприємствами було не зменшення рівня ризику залежності від основної діяльності, а розширення сегменту споживачів. Отож, можна вважати, що диверсифікація була ефективною, оскільки спостерігалось збільшення приросту виручки від реалізації продукції та інших показників, що характеризують збільшення обсягів продажу.

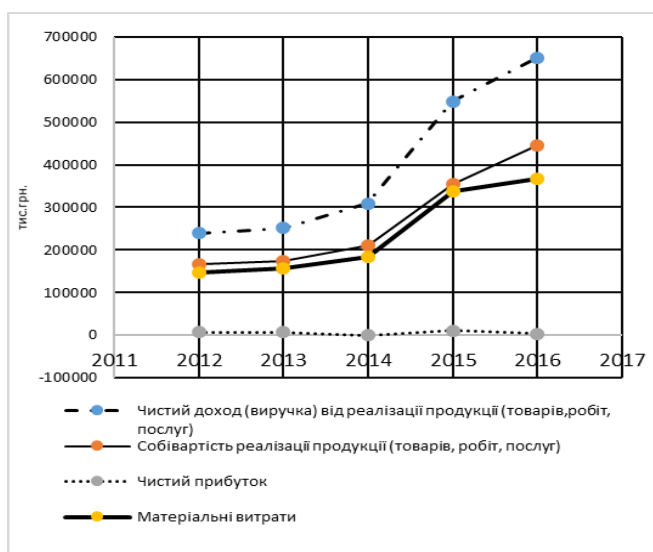


Рис.3.14. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та матеріальних витрат

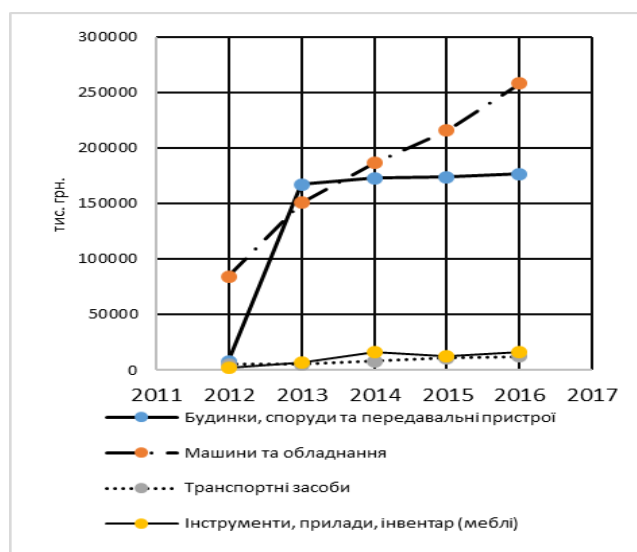


Рис.3.15. Динаміка основних засобів

Але, незважаючи на те, що диверсифікація є ефективною, прирости чистого прибутку та рентабельності є незначними, висновком чого є те, що для покращання фінансово-економічного становища компаній впровадженої диверсифікації є недостатньо і для вирішення проблем необхідно залучення додаткових стратегічних рішень.

Проведення аналізування вітчизняних диверсифікованих підприємств довело, що ефективність диверсифікації товаропотоків залежить не тільки від правильно сформованої стратегії та вдалої її реалізації, а і від впровадження її в оптимальний момент. Тому вважаємо, що для всебічного оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД необхідно

включити оцінювання впровадження стратегії з позиції часу її реалізації, тобто оптимального моменту.

Таким чином, запропонований нами в попередніх розділах дивергентний метод оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД буде складатися з трьох складових: фінансових та нефінансових результатів, витрат залежно від рівня глибини впровадження та часу реалізації. Відношення фінансових та нефінансових результатів від впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД та витрат відповідно до рівня глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД з врахуванням позиції часу реалізації (оптимального моменту) буде визначати дивергентний метод оцінювання економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

3.3. Розроблення заходів підвищення якості диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності.

Якість продукту, сервісу чи процесу – це задоволення споживача. Висока якість – це перевищення очікуваного результату задоволення споживача від продукту, послуги чи процесу. Якість стратегії диверсифікації товаропотоків підприємств в ЗЕД – це рівень досконалості її розробки, впровадження та реалізації. Заходи, які спрямовані на підвищення якості диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, реалізуються через управління цією стратегією.

При управлінні диверсифікацією товаропотоків на підприємстві, необхідним є врахування усіх змін, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У підприємства, що здійснює або планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, мотиви, ризики та проблеми будуть відрізнятися ніж у тих, що здійснюють діяльність, не перетинаючи кордон країни. Для ефективного впровадження та реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглянути процес поступового формування та управління диверсифікації товаропотоків. Реалізація стратегії

диверсифікації може виступати як стратегічним плануванням, так і тактичним. Через це, механізм реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків доцільно розглядати в двох аспектах: у системі логістичних процесів та через проекти.

Оскільки, стратегія диверсифікації товаропотоків містить у собі складові як логічної частини роботи підприємства, так і частини тактичного управління, пропонуємо розглядати процес управління в двох напрямках: як управління логістичними процесами та як тактичне управління. Такий підхід є доцільним, оскільки використовуючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство має можливість розширити не тільки асортиментний склад та ринки збуту (що є частиною стратегічного управління), але й постачальників, партнерів та частин логістичного процесу (що є логістичним напрямом діяльності). Управління в межах логістичної системи підприємства варто розглядати тому, що застосування диверсифікації нерозривно призводить до змін обсягів, форм та методів постачання транспортування та забезпечення.

Управління диверсифікацією товаропотоків включає розроблення і обґрунтування дій керівництва підприємства щодо досягнення визначених цілей з урахуванням потенціалу підприємства. Ціллю управління диверсифікацією товаропотоків є підвищення рентабельності підприємства, досягнення якої можливе через оптимізацію мережевої структури ланцюга поставок. Розглядаючи тільки логістичну частину роботи підприємства, управління диверсифікацією товаропотоків буде складатись з загальноприйнятих функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Функція планування передбачає визначення майбутнього стану розвитку підприємства, методи та способи його досягнення. Здійснюючи функцію планування підприємство визначає місію та цілі організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формує стратегічні альтернативи, з яких обирає стратегію. Функції організування та мотивування передбачають формування структури управління за відповідною стратегією та забезпечення людськими ресурсами. Оцінювання рівня виконання завдань та усунення відхилень забезпечуються функціями контролювання та

регулювання. Оскільки ми зазначаємо, що диверсифікація товаропотоків – це стратегія, то необхідність у формуванні функції планування зводиться лише до змін, що будуть відбуватись в структурі ланцюга поставок (рис.3.16).

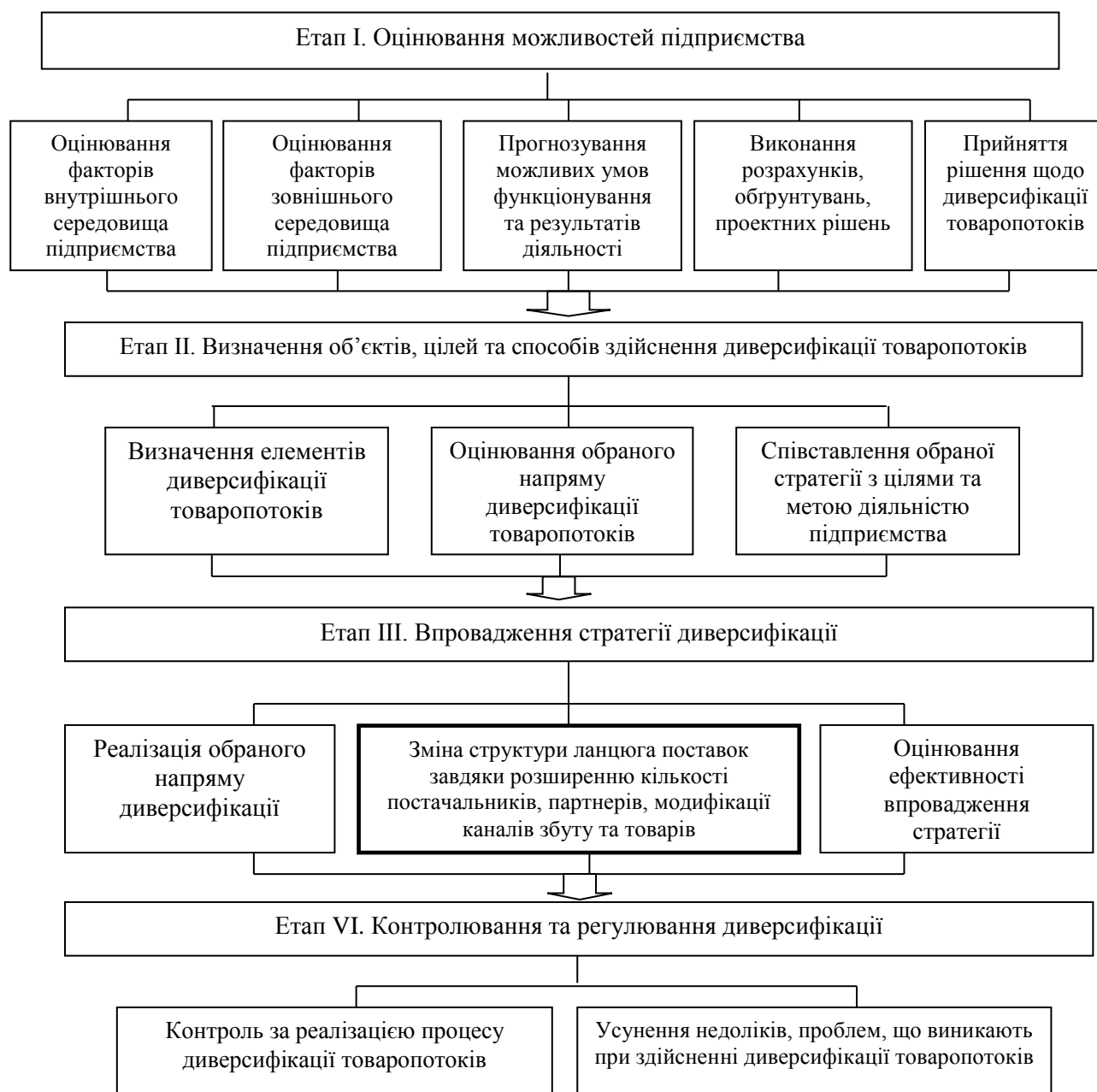


Рис.3.16. Механізм впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків на підприємстві

Примітка: сформовано автором

Механізм впровадження стратегії диверсифікації товаропотоків включає розроблення таких етапів:

1. Оцінювання можливостей підприємства.
2. Визначення об'єктів, цілей та способів здійснення диверсифікації товаропотоків.

3. Впровадження стратегії диверсифікації.

4. Контролювання та регулювання диверсифікації.

Диверсифікація реалізується через елементи логістичних систем, в результаті чого відбувається зміна структури ланцюга поставок (завдяки розширенню кількості постачальників, партнерів), модифікації каналів збуту та товарів. В результаті, на третьому етапі механізму впровадження стратегії відбуваються зміни, що виникають при застосуванні диверсифікації товаропотоків. Управління диверсифікацією товаропотоків включає управління диверсифікованими ланцюгами поставок, що будуть охоплювати систему взаємодій компанії з усіма учасниками як процесу збуту товарів, так і процесу виготовлення товарів (рис.3.17).

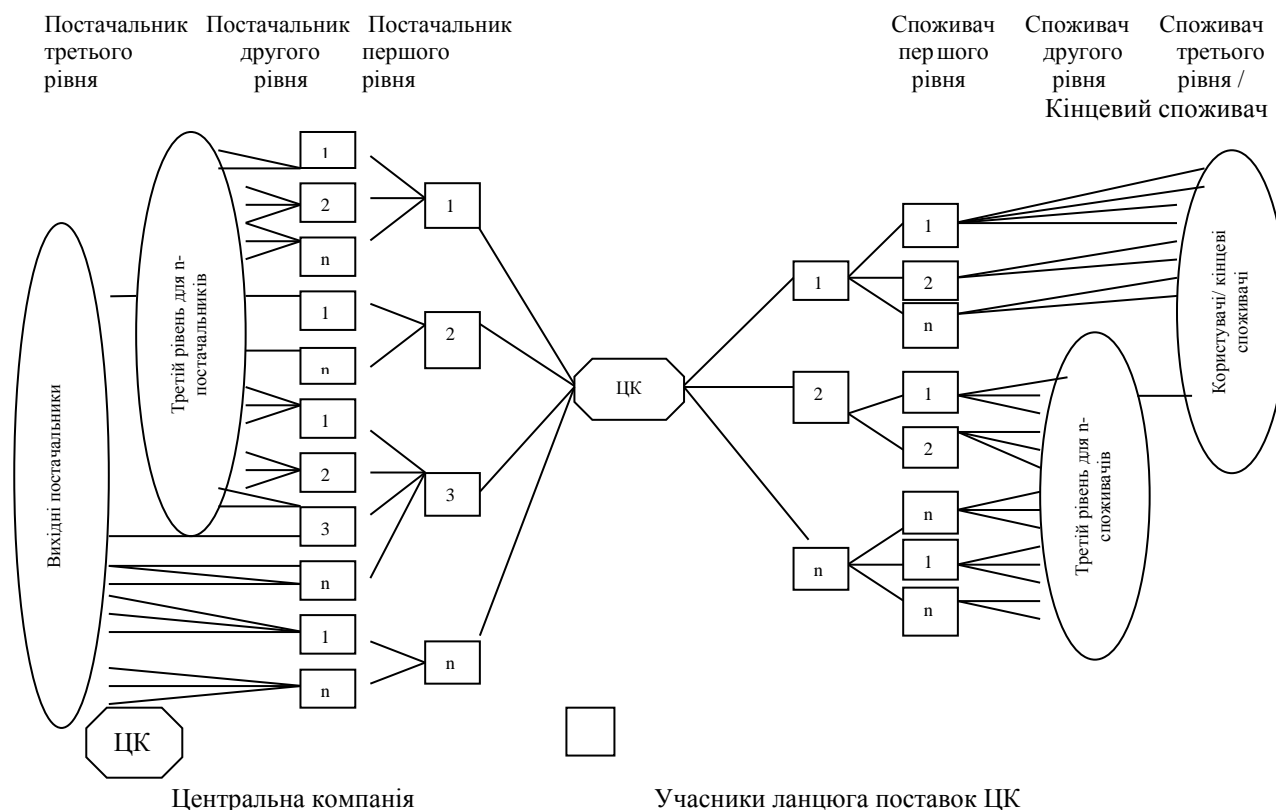


Рис.3.17. Мережева структура ланцюга поставок

Примітка: сформовано автором на підставі джерела (Lambert, Cooper, Pagh, 1998).

Управління диверсифікацією товаропотоків на підприємстві має забезпечувати ефективне формування усієї мережевої структури ланцюга поставок, включаючи кінцевого споживача. Усі процеси формування та виконання своїх обов'язків учасниками ланцюга поставок мають бути направлені на підвищення загальних показників ефективності та

продуктивності діяльності підприємства. Учасниками ланцюга поставок є організації, з якими центральна компанія взаємодіє безпосередньо або побічно, від етапу виробництва, до етапу споживання продукції. Пропонуємо розглядати два види учасників ланцюга поставок: бізнес-одиниці, залучені в управлінський та операційних процесах, метою яких є обслуговування певного споживача (ринка); інші учасники – підприємства, функцією яких є надання ресурсів та активів основним учасникам.

Основою ланцюга поставок є ланки дистрибуції. Процес управління ланками дистрибуції включає організування та контроль не тільки руху товарів від виробника до споживача, але й взаємодії між усіма партнерами підприємства (Сток, Ламберт, 2005). Також, ланки дистрибуції ще ототожнюють з каналами збуту. Під каналами розподілу розуміємо сукупність фірм чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача (Чухрай, Мороз, 2002). Сукупність каналів розподілу утворює ланцюг поставок, ефективне управління яким дає можливість швидко та ефективно здійснювати потік товарів між його учасниками.

Вибір структури каналу розподілу є стратегічно важливим рішенням для підприємства, оскільки кожна структура має як переваги, так і недоліки. При використанні нульового каналу товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності підприємство має можливість обрати лише стратегію прямого експорту, що значно скорочує сегмент споживачів. Для каналів розподілу з участю посередників доступна більша кількість стратегій, як ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємства спільного володіння та непрямий експорт.

Вибір каналу збуту прямо залежний від стратегії, цілей та мети підприємства. Варто зазначити, що ланцюг поставок включає в себе не тільки канали розподілу товарів, тобто рух товарів від виробника до споживача, а й рух сировини, матеріалів та комплектуючих для виробництва товарів, тобто

взаємодія із постачальниками. Підприємство, обираючи кількість посередників керується стратегічними цілями, а обираючи кількість виробників та інших допоміжних компаній - економічною вигодою та розподілом рівня ризику між всіма партнерами. Серед інших факторів, які можуть впливати на вибір структури ланцюга поставок, є технічні та технологічні можливості компанії, законодавча база країни-експортера (імпортера), умови зберігання та перевезення товару, політичні фактори, географічне розташування партнера, культурні та соціальні звичаї регіонів, де буде відбуватись реалізація та ін.

Управління диверсифікацією товаропотоків через проектування ланцюга поставок дає можливість компанії значно зменшити час та витрати на доставку товарів, що дає компанії перевагу над конкурентами. Ефективність диверсифікації товаропотоків виявляється завдяки швидкому реагуванню на можливі збої в роботі з постачальниками, транспортними компаніями, іншими допоміжними компаніями, через збільшення їх кількості або заміні у випадку виникнення проблем. Процес проектування ланцюга поставок у системі управління диверсифікацією товаропотоків складається з наступних кроків (рис. 3.18):

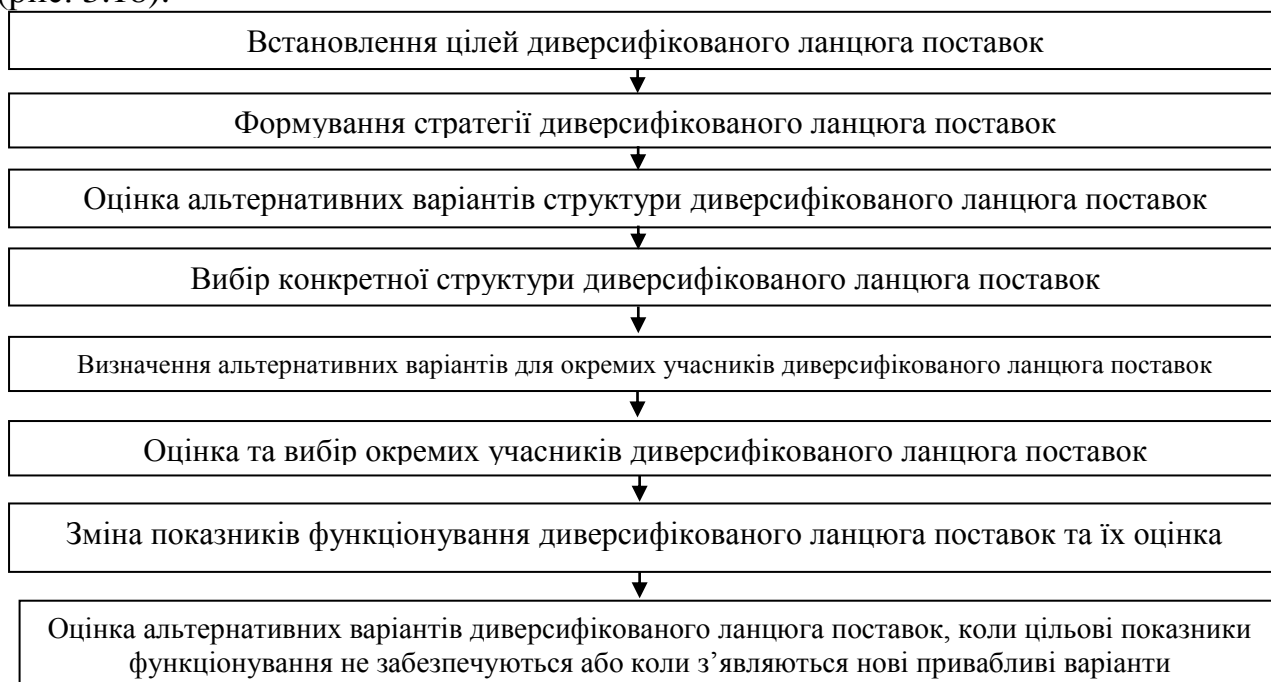


Рис.3.18. Процес проектування ланцюга поставок у системі управління диверсифікацією товаропотоків

Примітка: сформовано та доповнено автором на підставі джерела (Lambert, Cooper, Pagh, 1998)

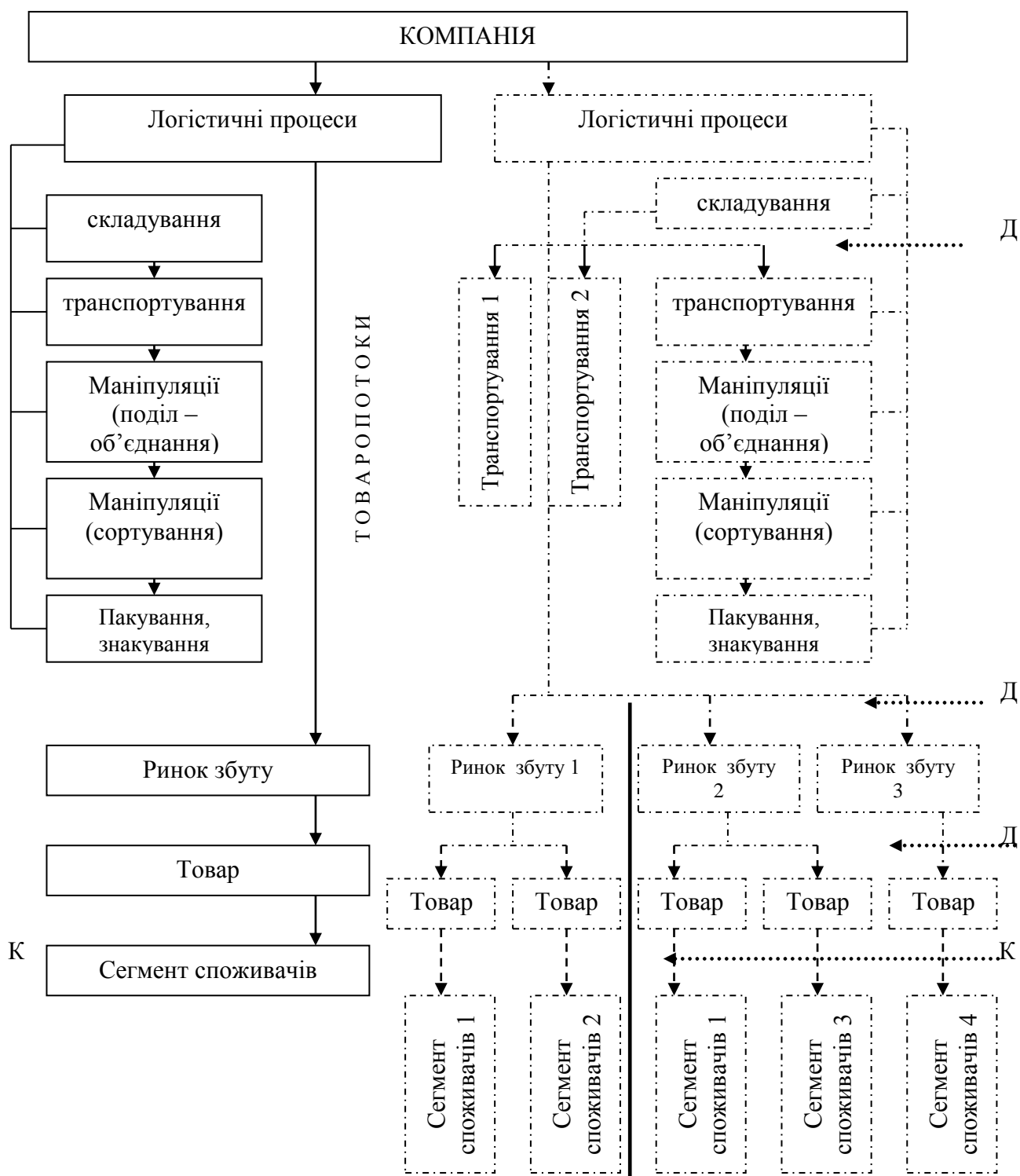
При проектуванні ланцюга поставок, підприємство повинно звернути увагу на такі фактори:

- цілі, пов'язані зі розширенням напрямків діяльності;
- характеристика диверсифікованого продукту;

Щоб встановити цілі, пов'язані зі збільшенням сегменту споживачів, підприємство повинно вивчити типи купівельної поведінки споживачів, типи дистрибуції, структури ланцюгів поставок та ступінь контролю, що необхідний для досягнення успіху. До характеристики харчового продукту належать наступні ознаки: цінність продукту, технологічність продукту, ступінь прийнятності його на ринку, наявність субститутів, вагові та габаритні характеристики продукту, стійкість продукту, рівень сконцентрованості ринку, сезонний характер споживання продукту, ширина та глибина продуктової лінії. Обслуговування споживачів сегменту харчових продуктів базується на трьох компонентах: доступність продукції; відповідність замовлення та швидкість замовлення; контакт між виробником та споживачем. Врахування та оцінювання усіх перелічених факторів дозволить сформулювати оптимальний ланцюг поставок, що у майбутньому буде сприяти ефективному функціонуванню підприємства. Дані фактори не тільки враховують специфіку переміщення товару від виробника до споживача, але й дозволяють ефективно оцінити ситуацію на ринку, обрати оптимальну структуру дистрибуції, визначити сильні та слабкі сторони компанії та встановити місце позиціонування товару на ринку як власного, так і конкурентів.

Вивчення процесу управління товаропотоками підприємств дозволяє нам зробити висновок, що він охоплює всі складові діяльності підприємства. Застосовуючи диверсифікацію товаропотоків, підприємство може спочатку збільшувати (модифікувати) асортиментний склад товарів, далі – змінювати структуру ланцюга поставок (збільшувати кількість постачальників; збільшувати кількість партнерів; збільшувати (модифікувати) канали збуту; збільшувати (використовувати) види транспортного перевезення. Наступними змінами є розширення ринків збуту через вихід на нові ринки збуту, і

кінцевими змінами є розширення сегментів споживачів, методом залучення нових дилерів, представників, торгових посередників (рис.3.19).



Д – процес здійснення диверсифікації;

К – кордон;

— - - - - організаційна структура до впровадження диверсифікації товаропотоків;

- - - - - організаційна структура після впровадження диверсифікації товаропотоків

Рис.3.19. Структура диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності

Примітка: сформовано автором

Запорукою ефективної діяльності є чітко визначена мета підприємства, досягнення якої відбувається за рахунок управління стратегією. Під управлінням, більшість науковців розуміють вплив на об'єкт з метою зміни його стану. Диверсифікація товаропотоків охоплює два напрямки розвитку організації - розвиток логістичних процесів та розвиток стратегічних процесів. Стратегічне управління - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, що забезпечує досягнення цілей, задоволення інтересів домінуючих зацікавлених груп та виживання підприємства (Подольчак, 2012). Логістичне управління - система управління матеріальними потоками, яка забезпечує їх оптимізацію у певній сфері діяльності відповідно до поставлених завдань (Загородній, Вознюк, 2007).

Для ефективного функціонування підприємства, стратегія підприємства має чітко відповідати його цілям та місії організації, а процес стратегічного управління - знаходити рішення майбутнього втілення поставлених завдань. Стратегічне управління має не тільки визначати майбутній напрям розвитку підприємства, але й вчасно реагувати на зміни зовнішніх факторів, і за допомогою наявних ресурсів, підвищувати конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Стратегічне управління визначає послідовність дій на кожному рівні підприємства, що сприяє інтеграції, оскільки всі зусилля та ресурси підпорядковані загальним цілям та єдиній стратегії.

Стратегічне управління базується на тісній взаємодії між місією, цілями, стратегією організації. На практиці більшість дій реалізуються через проекти, виступаючи на підприємстві тактичним управлінням. Таким чином, проекти мають відповідати стратегічному плану організації, а їх інтеграція дозволить визначити пріоритетність проектів відповідно.

Науковець Кліффорд Ф.Грей (2003) пропонує процес стратегічного управління визначати як послідовність дій чотирьох операцій. Така послідовність є типовою для реалізації більшості проектів та дозволяє в загальному дослідити процес стратегічного управління. Процес стратегічного

планування на підприємстві, що використовує диверсифікацію товаропотоків в ЗЕД буде складатись з:

1. Визначення місії організації;
2. Встановлення довготривалих цілей та завдань;
3. Розроблення стратегій для досягнення цілей;
4. Реалізація стратегій через проекти.

Завдяки такій послідовності можемо визначити місце диверсифікації товаропотоків в ЗЕД, що реалізуються як проект в процесі діяльності організації (рис.3.20).

Першою дією процесу стратегічного управління є аналізування та визначення місії організації.

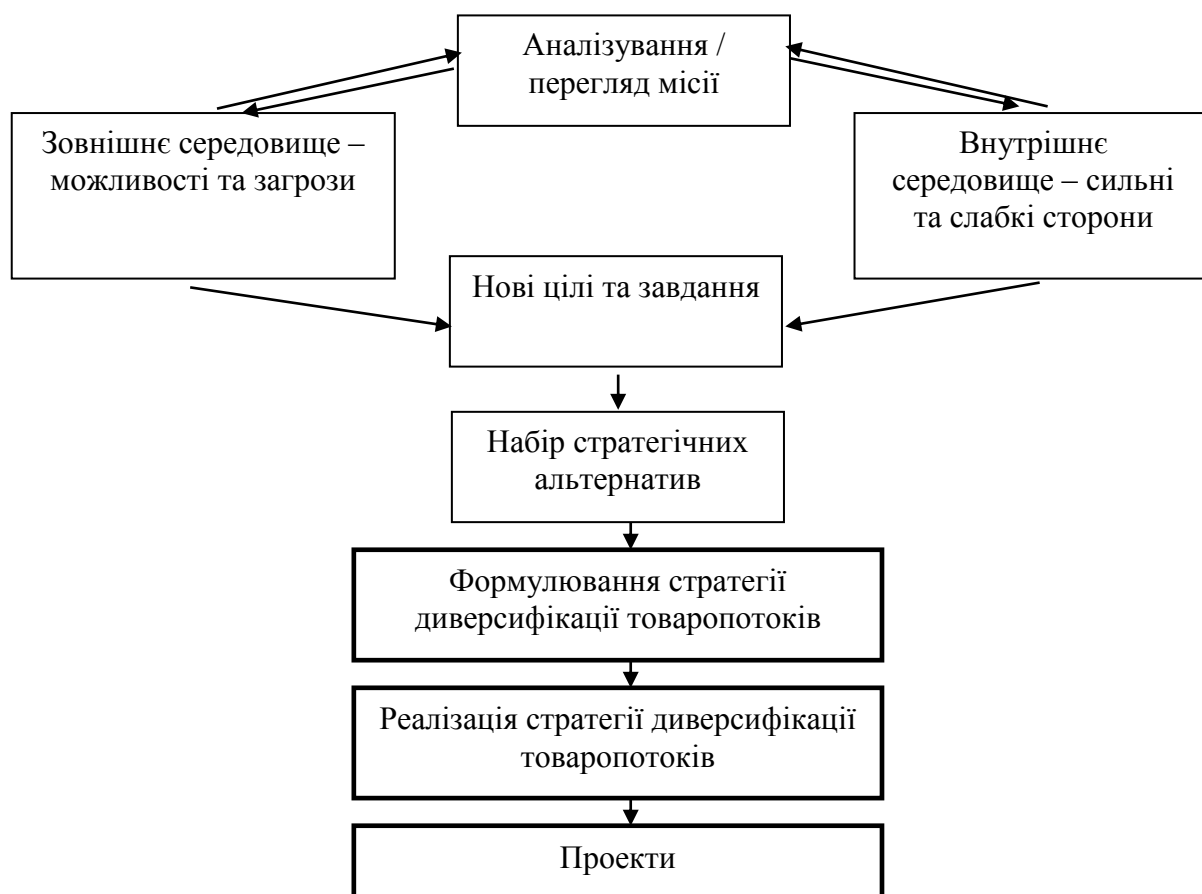


Рис.3.20. Процес стратегічного управління

Примітка: сформовано та доповнено автором на підставі джерела (Грей, Ларсон, 2003)

Місією продуктових компаній виступає задоволення потреб споживачів здійснюючи продаж визначених товарів на визначених ринках. Отже,

пріоритетним в діяльності будь-якого підприємства є визначення місії, а в підприємствах, що планують використовувати диверсифікацію товаропотоків, саме місія визначає масштаб та напрям роботи організації.

Оскільки місія підприємства реалізується через конкретні цілі, логічно, наступним кроком є встановлення цілей та завдань. Цілі суб'єкта господарювання представляють місію в більш точній формі, з врахуванням можливостей організації. Цілі компанії, що планує використовувати диверсифікацію товаропотоків мають відображати конкретний напрям діяльності організації, часові рамки, вимірюватись, бути реалістичними та оперативними. Тобто, якщо підприємство ставить перед собою ціль – збільшення обсягів збуту продукції на $n\%$, можливою стратегією компанії буде диверсифікація товаропотоків через розробку нового товару, збут якого буде відбуватись через створення нового проекту (рис.3.21). Наступною операцією в процесі стратегічного управління диверсифікацією товаропотоків є аналізування та формулювання стратегій для їх досягнення. Цей комплекс дій дозволяє сформулювати необхідні завдання для реалізації стратегії.

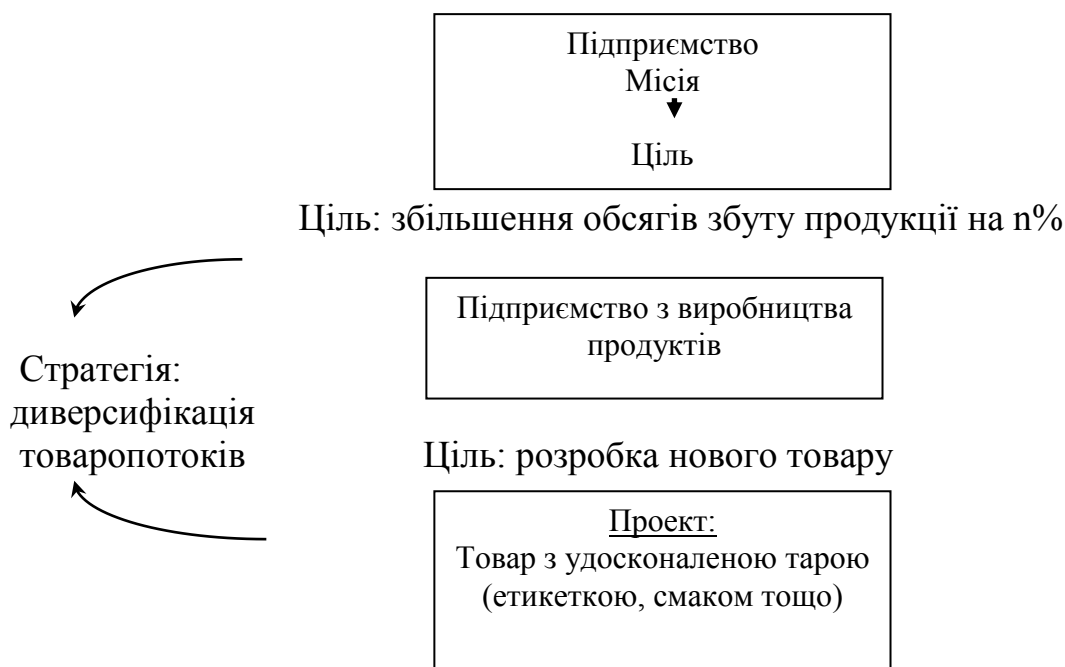


Рис.3.21. Зв'язок стратегій, цілей та проектів

Примітка: сформовано автором

Основою формування стратегії на підприємстві є визначення альтернатив та вибір найоптимальніших (найвідповідніших даному завданню) з них. Для визначення найкращих альтернатив підприємству слід оцінити свої можливості в декілька етапів. На першому етапі слід оцінити теперішнє положення підприємства, завдяки аналізуванню споживачів та їх потреб. На наступному етапі здійснити оцінку сильних та слабких сторін підприємства. Основними показниками такої оцінки можуть стати технологія, якість, мережа дилерів тощо. Визначальним етапом цього бізнес-процесу є прогнозування змін зі збереженням наявних активностей. Саме на цьому етапі підприємство приймає рішення про обрання диверсифікації товаропотоків як стратегію, а завершенням формування стратегії є встановлення цілей та завдань.

Завершальним етапом процесу стратегічного управління є здійснення стратегій через проекти. Формування цієї операції визначатиме, як буде реалізовуватись обрана стратегія диверсифікації з відповідними наявними ресурсами. Реалізація обраної стратегії вимагає виконання дій та завдань, направлених на ефективне виконання проектів. Виходячи з вище сказаного, реалізація стратегії диверсифікації товаропотоків буде здійснюватись через формування та управління проектами, зміст яких буде залежати від місії та цілей підприємства.

Тлумачення категорії «проект» вже було розглянуто в даному дисертаційному дослідженні (п.1.3), в розрізі оцінювання ефективності вітчизняних компаній і розумілося як одномоментний захід, який обмежений в часових, фінансових та людських ресурсах, з метою задоволення потреб замовника. Для більш чіткого розуміння, вважаємо доцільним виділити характеристики, що притаманні проектам, через які може реалізуватись диверсифікація товаропотоків в ЗЕД:

- терміновість – чітке встановлення дати початку робіт і дати закінчення робіт;
- обмеженість ресурсів і погодження бюджету;
- орієнтація на досягнення кінцевої мети;

- результат - отримання кінцевого продукту або надання послуг.

Однією з основних характеристик проекту є терміновість, тобто часова обмеженість. Тому, вважаємо необхідним розгляд питання щодо життєвого циклу проекту. Більшість науковців виділяють чотири стадії (фази) життєвого циклу товару: визначення (початкова), планування (основна), виконання (завершальна), доставка (фаза гарантійних зобов'язань). Мазур І.І. (ред. Мазур, Шапіро, 2010) виділяє п'ять фаз життєвого циклу – концептуальна фаза, фаза розроблення проекту, фаза виконання проекту, фаза завершення проекту та експлуатаційна фаза. Також інші науковці поділяють життєвий цикл на період витрат та період доходів. Ми вважаємо, що оптимальною структурою життєвого циклу проектів з реалізації стратегії диверсифікації товаропотоків є структура з чотирьох фаз, яка включає в себе початкову, основну, завершальну фази та фазу гарантійних зобов'язань (табл. 3.12.).

Остання фаза існує тоді, коли результатом є товар довготривалого вжитку. Якщо результатом проекту є товари харчування, чи товари, які не мають після продажного обслуговування, проект буде становити тільки три фази.

Отже, при управленні проектом, з реалізації диверсифікації товаропотоків на початковій фазі розробляється концепція проекту, а саме: формування цілей проекту, аналізування інвестиційних можливостей, визначення структури робіт, графіку та бюджету, введення переговорів. Основна фаза включає всі роботи, пов'язані з реалізацією проекту (будівництво, маркетинг). На завершальній фазі досягаються кінцеві цілі та підводяться підсумки реалізації проекту.

Протягом життєвого циклу, проект проходить шлях від ідеї до кінцевого результату. Результат проекту залежить від ефективно планового ціленаправленого виду управлінської діяльності – функцій управління проектами. На кожній фазі життєвого циклу проекту реалізуються трудові процеси, які складають шість функцій управління проектами: формування концепції, розробка, реалізація, контроль, завершення та виконання гарантійних зобов'язань. Варто також зазначити, що в залежності від проекту,

перелік функцій може змінюватись як в кількості функцій, так і в порядку їх застосування.

Таблиця 3.12

Фази життєвого циклу, функції та підфункції проектів

Фаза життєвого циклу проекту					
Початкова		Основна		Завершальна	Гарантійних зобов'язань
Формування концепції	Розробка	Реалізація	Контроль	Завершення	Виконання гарантійних зобов'язань
<ul style="list-style-type: none"> Постановка завдання; Визначення цілей проекту; Визначення списку завдань; Формування попереднього бюджету; Визначення і оцінювання ризиків; Оцінювання очікуваних результатів 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення завдань проекту; Оцінка часу виконання і витрат; Визначення послідовності завдань за проектом; Підготовка технічного завдання за проектом 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення необхідної кількості співробітників; Призначення керівника проекту Організація робочої групи; Розподілення обов'язків з виконання різних пакетів робочих завдань 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення стилю управління; Формування переліку елементів контролю; Підготовка звітів про стан робіт; Аналізування графіку проекту; Прийняття рішення про внесення змін 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження результату проекту (диверсифікації товаропотоків в ЗЕД) в діяльність підприємства; Документування проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> Надання гарантії на якість результату проекту (диверсифікації товаропотоків в ЗЕД), а також усунення дефектів, що виникають в процесі експлуатації результату проекту (товару), якщо вони обумовлені неякісно виконаними роботами.
Управління задумом проекту	Управління вартістю та фінансуванням проекту	Управління ризиком в проєкті	Управління проектом за часовими параметрами	Управління задумом проекту	Управління людськими ресурсами
			Управління контрактами		Управління змінами
			Управління безпекою		Управління якістю
			Правове забезпечення		Управління конфліктами
			Управління системами		Управління комунікаціями
					Управління виконанням гарантійними зобов'язаннями

Сформовано та доповнено автором на основі аналізування літературних джерел: (Заренков, 2006; ред. Мазур, Шапіро, 2010; Weiss, Joseph, 1992)

В даному дисертаційному дослідженні перелік функцій представлений з умовою, що результатом проекту є товар широкого вжитку та тривалого використання. На кожній фазі життєвого циклу проекту використовуються відповідні функції, що забезпечують його реалізацію. Функції управління проектами реалізуються через підфункції (підсистеми), що забезпечують досягнення конкретних цілей.

Сформованість ідеї проекту є недостатньою умовою для виникнення проекту. Щоб ідея була реалізована як проект, необхідно залучити процес управління.

На стадії управління задумом (формування концепції) проекту відбувається проектування технічної та економічної привабливості, оцінювання альтернативних варіантів, розробка дій по просуванню проекту. Також до функції розробки можна віднести управління предметною сферою, управління вартістю та фінансуванням проекту, управління ризиком в проекті. Управління вартістю та фінансуванням проекту (фінансовими ресурсами) є однією з пріоритетних підфункцій, що забезпечує формування оптимальної вартості проекту, при якій досягається його максимальна рентабельність на всіх фазах життєвого циклу. В залежності від проекту, визначаються найбільш ефективні джерела фінансування. Фактор ризику завжди присутній при розробці нових напрямів роботи. Підфункція з управління ризиком направлена на визначення допустимого рівня ризиків, з якими може зіштовхнутись підприємство при реалізації проекту. Особливо високим є рівень ризику при розробці інноваційних проектів, що визначає необхідність зважати на можливі втрати. Варто наголосити, що рівень ризику може змінюватись в залежності від фаз життєвого циклу проекту, тому, для успішної реалізації проекту, є необхідним управляти ризиком на всьому проміжку роботи проекту.

Найкращий результат при наявних обмеженнях в часі і ресурсів визначає функція розробки. Таким чином, управління проектом за часовим параметром, людськими та матеріальними ресурсами є ключовими при формуванні плану проекту. Оскільки, однією з основних характеристик проектів є його строковість, управління часовими параметрами є істотним аспектом в реалізації проекту. Терміни реалізації проекту, його кожної фази та окремих процесів мають бути сплановані наперед, оскільки це дозволить зменшити витрати від простоїв, а отже збільшити результативність проекту. Підфункція предметної сфери відповідає за врахування впливу галузевої, ринкової та споживчої специфіки на результату проекту. Ресурси – один з елементів управління

проектами та від якого залежать майже всі процеси проекту. Управління матеріальними ресурсами містить в собі координацію дій усіх підрозділів, що відповідають за поставку матеріалів, логістику, запаси, постачальників тощо.

У період основної фази свого життєвого циклу до функцій управління проектом слід відносити реалізацію та контроль. Для функції реалізації характерним є управління людськими ресурсами, управління контрактами та управління змінами. Управління людськими ресурсами передбачає підбір, мотивацію та забезпечення комфортних умов для роботи персоналу, залученого у реалізацію проекту. Як і на будь-яку діяльність підприємства, на проект впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління змінами в проекті необхідне для вчасного реагування на будь-які відхилення від обраного плану та націлені на зменшення негативного впливу та ефективного вирішення проблем, що виникають в разі таких змін. Діяльність по управлінню контрактом спрямована на підтримання сприятливих відносин зі всіма учасниками проекту. Будь-які контрактні відносини, як і учасників проекту, так і партнерів проекту мають бути спрямовані на досягнення цілей проекту.

Функція контролю в управлінні проектами спрямована на збереження конфіденційності корпоративної інформації, матеріальної та нематеріальної власності підприємства, а також безпеці персоналу, що реалізується через підсистему управління безпекою. Правове забезпечення дозволяє здійснювати діяльність підприємства та реалізацію проекту з урахуванням державного законодавства. Всі відносини між партнерами проекту мають виконуватись згідно з чинним законодавством. В разі виникнення будь-яких розбіжностей між учасниками проекту, основною ціллю підфункції управління конфліктами є вчасне його виявлення та вживання необхідних заходів. Управління якістю забезпечує відповідність результату проекту поставленим цілям.

Умови успішної передачі результату проекту складає завершальна функція. Фаза завершення не закінчує функціонування проекту, закінчуються тільки основні роботи щодо організації діяльності. На цій фазі проект функціонуватиме поки буде ефективним. Управління системами дозволяє

проекту увійти у діяльність підприємства та розглядатись як частина системи, не порушуючи його цілісності. Управління комунікаціями спрямована на продовження взаємовідносин між учасниками проекту, аналізування помилок та здобутків та обговорення ідеї нових проектів.

Як вже було зазначено, функція гарантійного обслуговування реалізується не завжди. Але, існують товари, гарантійне обслуговування яких є невід'ємною частиною. В більшості випадків такими є товари багаторічного використання. Також, до процесів цієї функції слід відносити заміну або повернення бракованого товару, тому, у більшості випадків функція та підфункція гарантійного обслуговування буде присутня при управлінні проектами.

Процес управління диверсифікацією товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності є ідентичний до наведеного вище, зокрема одного пункту. В умовах зовнішньоекономічної діяльності, звичайні проекти стають міжнародними, на реалізацію яких здійснюють вплив фактори оточення. Фактори оточення можуть змінити способи виконання проекту, не врахування яких може призвести до негативних наслідків. При реалізації зовнішньоекономічних проектів варто заважати на наступні фактори оточення:

- політичний;
- територіальний;
- економічний;
- інфраструктурний;
- культурний.

Сутність політичного фактора оточення є в тому, що при реалізації міжнародних проектів, підприємство має, по-перше, зважати на законодавчі та правові аспекти ведення бізнесу в країні-партнера; по-друге, зважати на труднощі, викликані місцевими та національними законами, адже в переважній більшості вони направлені на захист місцевого виробника; і по-третє, на політичну стабільність країни, де планується реалізація проекту, щоб прийняти всі можливі заходи безпеки своєї діяльності. Результатом проекту стратегії диверсифікації товаропотоків є товар, що має відповідати певним вимогам

споживачів. При проектуванні міжнародних проектів, керівництво проекту має зважати на географічне розташування сегмента споживачів, для якого призначений цей проект, оскільки існують такі погодні умови (сезон дощів, температура повітря), які можуть негативно вплинути на успіх проекту.

Економічний фактор оточення впливає на міжнародні проекти через стан економіки держави. При проектуванні міжнародного проекту варто зважати на рівень інфляції, платоспроможність населення, розмір ринка збуту тощо. Адже можливі випадки, при яких очікуваних результатів не було досягнете не через не ефективність проекту, а через невірний вибір місця проведення проекту. Фактор інфраструктури може стати суттєвою як перешкодою, так і перевагою на шляху реалізації проекту. При виборі країни-партнера, підприємство має зважати на розвиненість інфраструктури регіону, де планує реалізацію проекту, оскільки якщо вона недостатньо розвинута, варто розглянути альтернативні варіанти. Існують випадки, коли потреби інфраструктури можуть формувати ідеї для проектів, що в майбутньому здійснюються.

На шляху реалізації міжнародних проектів, соціально-культурні відмінності та звичаї можуть скласти значні перешкоди та складності. Діяльність міжнародного проекту має бути направлена на досягнення цілей з повагою до традицій, цінностей, філософії та соціальних стандартів країни, де реалізується проект.

При виборі регіону, в якому буде реалізовуватися проект, важливим є врахування факторів оточення, оскільки успішність проекту може залежати саме від цього. Якщо виникає ситуація, при якій всі фактори оточення мають рівний вплив, в цьому випадку варто скористатись визначенням рівня ризику, що властивий кожному фактору, який можна розрахувати скориставшись матрицею ризиків. Для всіх випадків, варто використовувати матрицю оцінювання країни для реалізації проекту (табл. 3.13).

Скориставшись матрицею, де 5 – це відмінно, 4 – добре, а 3- задовільно, можна визначити умови кожної країни для реалізації відповідного проекту.

Фактори оцінювання можуть бути запропоновані різні, в залежності від потреб аналізування.

Таблиця 3.13

Матриця оцінювання країни для реалізації проекту диверсифікації
товаропотоків в ЗЕД

	Політична стабільність	Сумісність культур	Переваги продукту на ринку	Підтримка держави	Інфраструктура
Країна 1	5	5	4	3	3
Країна 2	4	4	4	4	3
Країна 3	3	3	4	5	4

Примітка: Сформовано автором

Макроекономічні показники, стратегічне направлення підприємства, культурні та соціальні фактори змушують керівників проекту зменшувати перелік регіонів, де може бути реалізований відповідний проект. Будь-які зміни в зовнішньому середовищі мають бути враховані для стійкої, ефективної та довготривалої діяльності проекту. Реалізація проекту вимагає залучання значних як людський, так і фінансових ресурсів підприємства та дає можливість реалізувати поставлені цілі підприємства. Стратегія диверсифікації товаропотоків дає великі можливості щодо зміни діяльності виробництва. Зміна діяльності буде полягати в збільшенні необхідних для підприємства напрямків, а саме розширення постачальників, дистриб'юторів, кінцевих споживачів, партнерів, тобто елементів. Складність стратегії диверсифікації товаропотоків буде залежить від кількості елементів розширення, адже, чим більше відбувається змін на підприємстві, тим складніше їх реалізувати та ними управляти. Таким чином, можна визначити три рівні глибини диверсифікації. Першим рівнем глибини диверсифікації товаропотоків є такий, при якому розширення елементів відбувається в межах власного підприємства. Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків є такий, для виконання якого необхідно залучати підприємств-партнерів. Коли завданням диверсифікації товаропотоків є розширення, що передбачає започаткування повністю нового підприємства - рівень глибини такої стратегії буде третім.

Передумовами структурної перебудови системи постачання товарів до кінцевого споживача для кожної господарської одиниці можуть бути різними, таким чином, їх доцільно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми передумовами будемо вважати ті передумови, які зумовлені внутрішніми потребами підприємства, а зовнішні – ті, які зумовлені зовнішніми факторами. Внутрішніми передумовами буде виступати зменшення темпів росту підприємства через зростання вартості виробництва, конкуренції. Така ситуація може виникнути, коли розширювати свою діяльність неможливо через те, що потенціал ринку, на якому працює підприємство, вичерпано. Збільшення частки ринку можливо тільки за рахунок захоплення сегменту споживачів, що надають перевагу конкурентам. Також, до внутрішніх передумов диверсифікації товаропотоків є зменшення рівня прибутку у зв'язку з перевагами конкурентів на ринку. Такі переваги можуть виникнути через впровадження нових технологій, розробок, та системи дистрибуції на конкурентних підприємствах. Диверсифікації товаропотоків направлена на розширення не тільки системи дистрибуції товарів, а ще й кількості постачальників, підприємств – партнерів та ринків збуту, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Несприятливі умови на ринку можуть виступати зовнішніми передумовами диверсифікації товаропотоків, оскільки зміна оподаткування, режиму сприяння, демографічна та політична ситуації в країні невід'ємно впливають на рівень збуту будь-яких товарів. Щоб запобігти можливим втратам, при негативному впливі таких факторів, підприємство починає шукати нові ринки збуту своєї продукції.

Отож, управління диверсифікацією товаропотоків здійснюється в двох аспектах: як управління в межах логістичної системи та через проекти. Вибір процесу управління стратегією залежить від поставлених цілей організації та елементів розширення диверсифікації товаропотоків. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, необхідним є врахування змін, що притаманні цим операціям, тобто впливу факторів оточення на проекти та обтяження товаропотоків. Якщо підприємство застосовує диверсифікацію

товаропотоків, при якому розширюються постачальники або партнери підприємства, тоді управління цією стратегією буде здійснюватись методом SWOT-аналізу

Висновки до розділу III

1. Під оптимальністю розуміємо знаходження такої величини товаропотоків, при якій співвідношення витрат та доходів, дозволить підприємству досягти максимальної прибутковості. Відповідно до цього, в якості критерія оптимальності товаропотоків вважаємо доцільним розглядати сукупні логістичні витрати, які виникають при здійсненні логістичних процесів, тобто при переміщенні товару від виробника до споживача або посередника, а саме – їх управління. Кінцевим результатом оптимізації товаропотоків - досягнення такого розміру товаропотоків, при яких підприємство буде мати найбільші прибутки. За таких умов, нами доведено, що застосування диверсифікації збільшує термін прибутковості підприємства. На прикладі моделі TRTC та за допомогою порівняння граничних доходів та витрат визначаємо, що при застосуванні диверсифікації товаропотоків на підприємстві, період, при якому підприємство прибуткове – збільшується.

2. При впровадженні стратегії диверсифікації товаропотоків в основну діяльність, підприємство буде нести додаткові витрати. Запропоновано, всі додаткові витрати, які будуть з'являтися на підприємстві, у зв'язку з таким впровадженням, розглядати як витрати на розроблення диверсифікації товаропотоків та як витрати на забезпечення диверсифікації товаропотоків. Завдяки такому розгалуженню, можна визначити, які витрати будуть виникати на підприємстві у зв'язку з впровадженням стратегії та відповідно до її масштабів.

3. Управління диверсифікацією товаропотоків можна розглядати двояко: як процес реалізації поставлених цілей підприємства через проекти, та як оптимізацію логістичного процесу підприємства. Доцільність такого підходу

обумовлена тим, що диверсифікація товаропотоків може охоплювати різні процеси підприємства, залежно від елемента розширення.

4. Метод управління диверсифікацією товаропотоків через проекти варто використовувати у випадках, коли на підприємстві є чітко сформовані вхідні фактори, а процес реалізації цілей і завдань є реалістичним для підприємства. За таких умов елементами розширення товаропотоків виступають товари, сегменти споживачів та ринки збуту, оскільки саме такі завдання найбільш ефективно реалізуються через проекти.

5. Метод управління диверсифікацією в логістичній системі передбачає зміни в ланцюгах поставок через розширення напрямів вхідних та вихідних товарів на підприємстві. Оскільки збільшення постачальників або споживачів вимагає додаткових каналів збуту та постачання, а отже і товаропотоків, то логічним є застосування методу управління диверсифікацією в логістичній системі. Він є доцільним тоді, коли елементами розширення виступають постачальники, підприємства-партнери (транспортні компанії) та посередники та/або кінцеві споживачі.

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях (Kovalenko, 2013; Коваленко, 2012b; Коваленко, 2013b; Коваленко, 2013c; Коваленко, Перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності)/

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання розроблення рекомендацій щодо диверсифікації товаропотоків на підприємствах в зовнішньоекономічній діяльності. Результати виконаного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що більшість науковців ототожнюють категорію «товаропотоки» з подібними за сутністю поняттями такими як «економічні потоки» та «матеріальні потоки». Проте, прирівнювати ці категорії доцільно у випадку, коли економічним елементом виступає товар. Відповідно до проведеного аналізу уточнено трактування категорії «товаропотоки» як мультистороннього (вхідного та вихідного) руху визначеної кількості та асортиментного складу товарів від виробника до споживача за певний період часу, відповідним транспортом, включаючи всі ланки дистрибуції, в процесі якого над ними виконуються логістичні операції.

Вважаємо, що товаропотокам підприємств притаманні специфічні характеристики у зв'язку з перетином кордону, тому запропоновано всі характеристики товаропотоків розрізняти як загальні та специфічні. В свою чергу, як загальним так і специфічним характеристикам притаманні якісні та кількісні ознаки. До загальних якісних характеристик відносимо переміщення товарів та види логістичних процесів (трансформація). До загальних якісних характеристик – структуру, динаміку та напрям товаропотоку. Ланки дистрибуції та ланцюги поставок відносимо до специфічних якісних характеристик, оскільки перетин кордону може впливати на зміну цих характеристик. Вартісне та часове обтяження як специфічні кількісні характеристики, виражаються у збільшенні вартості та часового проміжку товаропотоку, які виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Згідно з тим, що товаропотокам підприємств які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність властиві специфічні характеристики, класифікаційні ознаки товаропотоків (відповідно до специфіку товару та

специфіку потоку) доповнюємо ще однією – регіональною. За регіональною ознакою виділяємо національні та міжнародні товаропотоки. Товаропотоки, що виникають при переміщенні товару в межах країни – вважаємо національними, а ті, що утворюються при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – міжнародними.

2. Виявлено, що єдиного визначення економічного процесу «диверсифікація» не існує. Більшість науковців розглядають диверсифікацію у трьох аспектах: як вид корпоративної стратегії, як маркетингова стратегія та як метод зниження інвестиційних ризиків. Для дослідження обраної тематики визначено диверсифікацію як стратегію, що забезпечує компанії вихід за межі основного виду бізнесу, проникнення у нові види діяльності та сфери господарювання, розширення асортиментної групи товарів з метою уникнення коливань отримуваних прибутків та зменшення ступеня ризику.

Визначено, що впровадження диверсифікації має ряд переваг, зокрема наступні: зменшення рівня ризиків (природних, політичних, комерційних і валютних); підвищення конкурентоспроможності компанії; обмін технологіями та досвідом; досягнення ефекту синергізму; запобігання втратам від сезонних коливань; вплив бренду або торгової марки. Проте, не позбавлене впровадження диверсифікації і недоліків, серед яких зменшення кількості обігових коштів та складність в управлінні персоналом на підприємстві.

Досліджено сутність зовнішньоекономічної діяльності та означені мотиви здійснення зовнішньоекономічної діяльності, які умовно згруповано за двома ознаками: ті, які призводять до збільшення обсягів збуту продукції та ті, які знижують рівень ризику діяльності.

3. Проаналізовано ряд економічних методів які дають можливість визначити економічну ефективність диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. Усі досліджені методи запропоновано згрупувати у чотири групи: оцінювання економічної ефективності проекту диверсифікації за визначенням теперішньої вартості (строк окупності; індекс прибутковості; чиста дисконтована вартість; внутрішня ставка доходу);

оцінювання економічного ефекту на основі портфельного аналізу (матриця БКГ; матриця Маккінсі; метод переліку критеріїв; бальний метод, модель ADL/LC); оцінювання економічної ефективності за показниками фінансової стійкості в поточному періоді та інтегральний метод; оцінювання економічної ефективності за загальним корисним результатом від диверсифікації.

Аргументовано, що для визначення економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є недостатнім використання тільки одного методу з наведених. Тому, нами розроблено та запропоновано дивергентний метод оцінювання економічної ефективності. Дивергентний метод полягає у оцінюванні економічної ефективності диверсифікації товаропотоків в ЗЕД за загальним корисним результатом з позиції оптимальності часу реалізації. В свою чергу, оцінювання економічної ефективності за загальним корисним результатом від диверсифікації визначається як відношення фінансових та нефінансових результатів до витрат в залежності від рівня глибини диверсифікації товаропотоків.

Результатами від впровадження диверсифікації товаропотоків виступають показники фінансового та нефінансового характеру. Фінансові результати відображаються у збільшенні прибутку (за рахунок приросту виручки), а нефінансові результати – як додаткові вигоди, які не мають поточної грошової оцінки, але у майбутньому зумовлюють зростання прибуткової діяльності підприємства. Зростання доходів, підвищення капіталізації підприємства, синергійний ефект та оптимізація витрат на персонал - належать до фінансових результатів. А збільшення клієнтської бази, зниження рівня підприємницького ризику, зменшення залежності від сезонних коливань, підвищення конкурентоспроможності та удосконалення окремих бізнес-процесів виступають нефінансовими результатами. Для кожного з наведених результатів запропонований метод оцінювання, завдяки якому можна виразити в грошовому еквіваленті як фінансові так і нефінансові результати та визначити економічну ефективність диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності.

4. Виробництво харчової продукції є однією з найпотужніших частин промисловості в країні, до її складу входять біля сорока харчових галузей, найважливішими з яких є м'ясна, цукрова, круп'яна, кондитерська молокопереробна та ін. За висновками експертів, харчова промисловість України може стати продовольчо-незалежною за основними продуктами харчування. Проте, наявність низки проблемних місць виробництва харчових продуктів гальмують її розвиток та роблять вітчизняну продукцію неконкурентоспроможною на ринках зарубіжних країн.

За аналізований період, що розглядався в дисертаційному дослідженні виявлено, що виробництво харчових продуктів не має сталого розвитку. Наслідками зниження обсягів виробництва є політичні та економічні фактори, що негативно впливають на діяльність харчових підприємств. Розглянувши статистичні дані визначено, що найбільші спади у розвитку аналізованої частини промисловості були у період фінансово-економічної кризи (2009 р.) та на початку політичних подій на Сході країни (2013 р.). У 2015 р. показник темпу приросту харчової промисловості був одним з найбільших, найменший – у 2013 р. Вказана динаміка свідчить, що підприємства харчової промисловості є незахищеними від впливу негативних факторів, управління такими підприємствами вимагає змін за для зниження підприємницького ризику.

Серед вагомих проблем, що сповільнюють розвиток виробництва харчових продуктів є наявність застарілої техніки та технологій, недостатність фінансування з боку держави, недосконалість законодавчої та нормативної бази, несприятливі умови для залучення інвестицій. Технологічна застарілість процесу виробництва харчових продуктів та самої техніки є наслідком браку фінансування; недостатньо оптимізований робочий процес – наслідком недосконалості процесу управління, а висока собівартість продукції – недостатністю обігових коштів для вигідних закупівель сировини. Для подолання цих недоліків, першочерговим завданням є збільшення купівельної спроможності населення для збільшення попиту на продукти не тільки першої, але і непершої необхідності. Важливим є також визначення типу розвитку

виробництва: розвиток виробництва ближче до сировинних районів чи до споживчих. У більшості країн з розвинутою економікою переважає другий варіант, проте для того, щоб вітчизняний ринок слідував такому прикладу, необхідно також розвивати інфраструктуру харчової промисловості.

Окрім вже наявних проблем, в останні роки виробництво харчових продуктів зазнало значного скорочення через військово-політичні дії в країні та введенням Росією ембарго на продукти харчування. Одним із прикладів є заборона на ввезення сирної продукції, наслідком чого є зменшення виробництва сиру у п'ять разів (2015 р.). Конфлікт з РФ призвів не тільки до розірвання торговельних відносин, але і до відсутності можливості транспортування харчової продукції іншим країнам СНД через територію Росії. У зв'язку з відсутністю транзиту через Росію, вітчизняні виробники харчових товарів втратили такі ринки збуту країн як Таджикистан та Узбекистан.

Позитивним фактором для розвитку харчової промисловості є підписання Асоціації з ЄС, що відкриває нові ринки збуту для вітчизняного виробництва. Починаючи з 2015 р. поділ експорту приблизно складає 70%/30% на користь ринку країн ЄС до ринку країн СНД. За останній роки, Україна значно збільшила експорт цукру та соняшникової олії в країни ЄС використавши повний обсяг квот на безмитні поставки. Такі оптимістичні показники спостерігаються не для всіх видів харчових продуктів. Наприклад, квоти для м'ясної продукції є заниженими. Тому, ще одним напрямком розвитку експортного потенціалу може стати ринок країн Азії. За останні 10 років, експорт в Китай збільшився у 12 разів. Також лідерами за м'ясної експортованої продукції є Ірак, Нідерланди та Єгипет.

Незважаючи на політичну нестабільність в країні, у 2016 р. приріст інвестицій збільшився. Так, надходжень в основний капітал виробництва харчових продуктів було на 10% більше ніж за попередній рік, що є одним з найбільших показників серед всіх частин промисловості. Динаміка надходжень прямих інвестицій зберігає негативну тенденцію останніх років.

Попри значний експортний потенціал, вітчизняна продукція харчових товарів є неконкурентоспроможною на більшості світових ринків. Недотримання стандартів виробництва, відсутність досвіду на ринку зарубіжних країн та брак партнерів є чинниками, що заважають вітчизняному виробництву харчових продуктів стати лідером в цій сфері.

5. У другому розділі дисертації досліджено вплив диверсифікації на діяльність підприємств. Для цього обрано шість компаній, які виробляють харчові продукти та в різні періоди своєї діяльності впроваджували диверсифікацію. Для оцінювання ефективності диверсифікації застосовано метод на основі моделі ADL/LC. Завдяки побудові матриці моделі визначено, наскільки збалансованим є бізнес-портфель кожної компанії.

Обрані компанії застосовували різні види диверсифікації, такі як непов'язану диверсифікацію, пов'язану горизонтальну диверсифікацію і пов'язану вертикальну диверсифікацію. Сукупність параметрів стадії життєвого циклу товару та конкурентних позицій утворюють матрицю ADL/LC. Визначення конкурентних позицій відбувається на основі оцінювання показників частки ринку; технологічного лідерства; додаткових переваг; асортиментного складу. Життєвий цикл товару характеризується показниками: темп зростання ринку; характеристики конкуренції; прихильність клієнта торговій марці; стабільність частки на ринку; перешкоди на вході нетехнологічного плану; широта виробничих ліній; розвиток технологій.

До першої порівняльної групи компаній обрано компанію «Nestlé» та компанію «Монделіс Україна» з відповідними видами бізнесу: «Nescafe», «Jacobs», «NAN», «Люкс». На основі матриці визначено, що бізнес-портфель компанії «Nestlé» є збалансованим, оскільки включає в собі два види бізнесу, що займають лідируючі позиції на ринку та перебувають на різних стадіях життєвого циклу, що у майбутньому дозволить вказаній компанії залишатися лідером в аналізованому секторі. Бізнес-портфелі компанії «Монделіс Україна» також є лідерами на ринку, але вид бізнесу «Люкс» знаходиться на стадії

старіння, що у майбутньої зробить бізнес-портфель цієї компанії незбалансованим.

За таким принципом були проаналізовані ще чотири компанії: ТзОВ "ТД «Західна молочна група» та «Мілкіленд» з видами бізнесу ТМ "Комо", ТМ «Добряна», ТМ «Коляда» та ТМ «Звягель»; корпорація «Оболонь» та компанія «Carlsberg Ukraine» з видами бізнесу пиво «Оболонь», пиво «Львівське», мінеральна вода «Оболонська» та напій «Квас Тарас». Для всіх вказаних видів бізнесу були запропоновані стратегії подальшого розвитку які є частинами моделі ADL/LC. Також виявлено, що більшість аналізованих компаній мають незбалансований бізнес-портфель, який містить у собі види бізнесу з однаковими показниками або життєвого циклу або конкурентних позицій. Висновком цього є те, що вітчизняні диверсифіковані компанії застосовують диверсифікацію не як спосіб зниження ризиків, а як метод збільшення частки споживчого ринку шляхом розширення свого асортименту. Винятками є компанії, що є частинами міжнародних корпорацій.

6. Диверсифікація товаропотоків може охоплювати як окремі бізнес-процеси так і діяльність всього підприємства загалом, тому і витрати на впровадження стратегії будуть різними. Для того, щоб визначити масштаби диверсифікація товаропотоків доцільно виділити її рівні глибини. Першим рівнем глибини диверсифікації товаропотоків є такий, при якому розширення елементів відбувається в межах власного підприємства. Другий рівень глибини диверсифікації товаропотоків є такий, для виконання якого необхідно залучати підприємства-партнери. Третій рівень диверсифікації відображає розширення, що передбачає започаткування повністю нового підприємства. Тобто, чим більший рівень глибини диверсифікації товаропотоків, тим ця стратегія є складнішою, більшою за масштабами робіт. Відповідно до цього і витрати, які понесе підприємство буде залежати від рівня глибини диверсифікації.

Витрати на диверсифікацію товаропотоків відрізняються не тільки масштабами, а і змістом. Відповідно до дослідження, виділяємо витрати на розроблення та витрати на впровадження диверсифікації товаропотоків.

Перший рівень глибини диверсифікації буде включати тільки витрати на розроблення стратегії диверсифікації товаропотоків. До цієї групи включаємо витрати пов'язані із здійсненням моніторингу ринків, витрати пов'язані з розробкою стратегії та витрати пов'язані з виходом на зовнішні ринки. На другому рівні глибини диверсифікації, до існуючих витрат на розроблення додаються поточні витрати, під якими розуміємо витрати, що виникають при здійсненні логістичних операцій, витрати пов'язані з доставкою товару та витрати, пов'язані з просуванням товару. Останній рівень глибини диверсифікації передбачає виникнення витрат на розроблення стратегії, поточних витрат та капітальних витрат (витрати на вдосконалення технологій; витрати на закупівлю обладнання, витрати на поточний ремонт).

Визначення відповідного рівня глибини диверсифікації товаропотоків в ЗЕД є важливим елементом для оцінювання економічної ефективності за дивергентним методом, оскільки є його складовою. Завдяки ідентифікації масштабів стратегії можна сформулювати величину майбутніх витрат та спрогнозувати прибутковості впровадження.

Останньою складовою запропонованого дивергентного методу є оптимальність впровадження диверсифікації товаропотоків в діяльність підприємства. Аргументовано, що оптимальність впровадження диверсифікації товаропотоків виражається різницею між граничними витратами та граничними доходами моделі TRTC. Таким чином, максимальне значення цієї різниці є умовою для впровадження диверсифікації товаропотоків. На основі цих досліджень виявлено, що застосування стратегії диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності при вказаних умовах (коли прибуток діяльності є максимальним) збільшує період прибутковості цього підприємства. На моделі TRTC це відображається збільшенням площі, яка знаходиться між кривими сукупної виручки і сукупних витрат та відображається площею прибутковості підприємства. На практиці, дослідити період, в якому суб'єкт господарювання має максимальний прибуток є складно, але можливо завдяки використанню процесу бюджетування на підприємстві.

7. Удосконалено метод управління диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності, який передбачає розглядати систему управління стратегією як взаємозалежність двох елементів: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти. Диверсифікація товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності передбачає розширення не тільки вихідних товаропотоків, а і вхідних, які спонукають зміни в структурі логістичних операцій. Реалізацію стратегії диверсифікації товаропотоків третього рівня глибини доцільно здійснювати через проекти.

Реалізація диверсифікації товаропотоків за класичним методом управління стратегією буде складатися з чотирьох етапів:

Етап I: оцінювання можливостей підприємства щодо диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Етап II: визначення об'єктів, цілей та способів здійснення диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Етап III: впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Етап VI: контролювання та регулювання диверсифікації товаропотоків в ЗЕД.

Зміни в ланцюгу поставок виникають на третьому етапі – впровадження диверсифікації товаропотоків в ЗЕД. Саме в цей період відбуваються трансформації кількості споживачів, ринків збуту, товарів (вихідного товаропотоку) та зміни кількості підприємств-партнерів та постачальників (вхідних товаропотоків) відповідно до масштабів обраної стратегії. На цьому ж етапі відбувається оцінювання економічної ефективності стратегії, оскільки після етапу контролювання та регулювання диверсифікація перестає бути стратегією та виступає як новий та повноцінний напрям роботи підприємства.

Управління диверсифікацією товаропотоків доцільно використовувати тоді, коли результатом диверсифікації буде створення абсолютно нового виду діяльності. Планування проекту дозволяє визначити бюджет та терміни реалізації стратегії диверсифікації. Поетапне формування проекту, визначення життєвого циклу через фази проекту встановлюють чіткий розподіл необхідних

дій для ефективного впровадження диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності на підприємстві.

На початковій фазі життєвого циклу проект відбувається формування концепції та розробка проекту, яка складається з постановки завдання, визначення цілей проекту, визначення списку завдань, формування попереднього бюджету, визначення і оцінювання ризиків, оцінювання очікуваних результатів, оцінка часу виконання і витрат, визначення послідовності завдань за проектом; підготовка технічного завдання за проектом. Основна фаза містить у собі реалізацію та контроль проекту (визначення необхідної кількості співробітників, призначення керівника проекту, організація робочої групи, розподілення обов'язків з виконання різних пакетів робочих завдань, визначення стилю управління, формування переліку елементів контролю, підготовка звітів про стан робіт, аналізування графіку проекту, прийняття рішення про внесення змін). Впровадження результату проекту (диверсифікації товаропотоків в ЗЕД) в діяльність підприємства та документування проекту відбувається на завершальній фазі проекту, після якої настає фаза гарантійних зобов'язань, що передбачає надання гарантії на якість результату проекту (диверсифікації товаропотоків в ЗЕД), а також усунення дефектів, що виникають в процесі експлуатації результату проекту (товару), якщо вони обумовлені неякісно виконаними роботами.

Отже, диверсифікація товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності є складною багатофункціональною стратегією, що вимагає прийняття зважених рішень. Для впровадження диверсифікації товаропотоків в діяльність підприємства необхідно чітко визначити оптимальний момент впровадження, очікуваний рівень глибини диверсифікації та майбутні результати. Сукупність перелічених складових визначає запропонований дивергентний метод оцінювання ефективності диверсифікації товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Ansoff H.I., 1971. *Strategies for Diversification/Marketing and Diversification: Long Range Planning*. Bradford, UK: Bradford University Press, p. 151 -160.
2. Bucklin, Louis P., (1966). A Theory Of Distribution Channel Structure, IBER special publications. *Publications of the Institute of Business and Economic Research, University of California*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California.
3. *Carlsberg Ukraine* [online] Доступно: < <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/stor-ya/carlsberg-ukraine/>> [Дата звернення 17 квітня 2012].
4. Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper, and Janus D. Pagh., 1998. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management* 9, no.2. [online]. Доступно: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099810805807>. [Дата звернення 3 листопада 2012].
5. *Економічна енциклопедія* [online] Доступно: < <http://slovopedia.org.ua/38/53397/379384.html> > [Дата звернення 3 травня 2012].
6. Gort M., 1962. *Diversification and integration in American industry*. Princeton: Princeton University Press.
7. Kovalenko K., 2013. Evaluation the effectiveness of diversification on the Ukrainian enterprises. *The collection includes "The Recent Trends in Science and Technology Management"*. London, UK, 09-10 May, с.140-151.
8. Osel, Roger R. and Wright Robert V.L., 1980. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. *Handbook of Business Problem Solving*. New York: McGraw-Hill.
9. Weiss J.W., Wysocki R.K, 1992. *5-phase project management : a practical planning & implementation guide*. Massachusetts: Cambridge, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

10. Yoshinara E., Sakuma A., Itami K., 1979. *Стратегия диверсификации на японском предприятии*. Перевод с английского О.С. Виханского. Москва: Прогресс.
11. Аакер Д., 2002. *Стратегическое рыночное управление*. Перевод с английского Ю.П. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер.
12. Абалкин Л.И. ред., 1999. *Экономическая энциклопедия*. Москва: Экономика.
13. Азрилиян А.Н. ред., 2007. *Большой экономический словарь*. 7-е издание. Москва: Институт новой экономики.
14. Амуржуева О.В. ред. 1997. *Экономика для всех. Популярный словарь*. Москва: ОАО «Экономика».
15. Анісімова О.М., Вітка Н.Є., 2011. *Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства*: Монографія. Донецьк: Видавництво «Ноулідж» (донецьке відділення).
16. Ансофф И., 1999. *Новая корпоративная стратегия*. Перевод с английского. Санкт-Петербург: Питер Ком.
17. Армстронг Г., Котлер Ф., 2007. *Введение в маркетинг*. 8-е издание. Перевод с английского. Москва: ООО «И.Д.Вильямс».
18. Арутюнова Д.В., 2003. *Стратегический менеджмент*. Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ.
19. *Бази Даних SMIDA*. [online] Доступно: <<https://smida.gov.ua/db/emitent/32354246>> [Дата звернення 05 лютого 2013].
20. Бакаєв Л.О. *«Кількісні методи в управлінні інвестиціями»* [online] Доступно: < <http://library.if.ua/book/128/8395.html>> [Дата звернення 5 січня 2013].
21. Біловодська О.А., 2011. *Маркетингова політика розподілу*. Київ: - Знання.
22. Богуславський Є.І., Кареліна Є.М, 2011. Фінансовий аналіз при проведенні диверсифікації. *Науковий журнал: Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2, с.82-85.

23. Боди З., Мертон Р., 2009. *Финансы*. Перевод с английского. Москва: «Вильямс».
24. Бригхем Ю., Гапенски Л., Ковалева В.В. ред., 1997. *Финансовый менеджмент. Т1*. Перевод с английского В.В. Ковалев. Санкт-Петербург: Экономическая школа.
25. Броумен К., 1997. *Основы стратегического менеджмента*. Перевод с английского Л.Г.Зайцев. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ.
26. Брюховецька Н.Ю., 2007. Підходи до визначення капіталізації підприємства. *Збірник наукових праць Донецького національного технічного університету*, 31/1, с.224-229.
27. Буланов В.С. ред., *Глоссарий. Государственное регулирование рыночной экономики* [online]. Доступно: <http://vocable.ru/termin/tovaropotoki-promyshlennyh-tovarov.html> [Дата звернення 15 вересня 2013].
28. Бусел В.Т. ред., 2007. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун».
29. Василенко В.А., Ткаченко Т.І., 2004. *Стратегічне управління*. Київ: ЦУЛ.
30. Вічевич А. М., Максимець О. В., 2009. *Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник*. 2-ге видання. Київ: «Видавничий дім «Професіонал».
31. Габаліс В.Г., 1998. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2, с. 212-218.
32. Галлямова Э.Г., 2007. Создание синергетических преимуществ диверсифицированных компаний. Государственное управление. *Электронный вестник*, 11.
33. *Галузевий огляд. Агропромисловість* [online] Доступно: <http://investfunds.ua/markets/analitics/download/otraslevoj-obzor-agropromyshlennost-11989/> [Дата звернення 20 травня 2012].
34. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті* [online] Доступно:

<http://pidruchniki.ws/1279091240741/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metod_vnutrish_poyi_normi_pributku> [Дата звернення 24 вересня 2012].

35. Герасимчук В.Г., 2000. *Стратегічне управління підприємством*. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ.

36. Гитман Л.Дж., Джонк М.Д., 1997. *Основы инвестирования*. Перевод с английского. Москва: Дело.

37. Голубков Е.П., 1998. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика*. Москва: Издательство «Финпресс».

38. Горяїнов О.М., 2009. *Теорія і практика дисципліни «Логістика»*. Харків: НТМТ.

39. Грей Клиффорд, Ларсон Эрик, 2003. *Управление проектами: практическое руководство*. Перевод с английского. Москва: Издательство „Дело и Сервис”.

40. Дайнеко Л.В., Шелудько Л.І., 2013. *Харчова промисловість України: ефективність використання виробничих ресурсів і кадрового потенціалу*. Київ: Національна академія наук України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування.

41. Дейнеко Л.В., 1999. *Розвиток харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень: проблеми теорії та практики*. Київ: Знання.

42. Дереза В.М., 2010. *Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві*. Донецьк: Національний гірничий університет.

43. Дитхелм Г. , 2004. *Управление проектами*. Т. I. Перевод с немецкого. Санкт-Петербург. Издательський дом „Бізнес-пресса”.

44. ДП Мілкіленд-Україна [online] Доступно: <<http://www.milkiland.com.ua/ru>> [Дата звернення 17 квітня 2012].

45. Дрималовська Х.В., 2016. *Розвиток диверсифікації на підприємствах*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

46. Дульзон А.А., 2010. *Управление проектами*. Томск : Изд-во Томского политехнического университета.

47. *Економічна енциклопедія* [online] Доступно: <http://www.bword.ru/ekonomika/controlling/tseli_predpriyatiya/> [Дата звернення 13 березня 2013].
48. Ерёмин В.Н., 2006. *Маркетинг: основы и маркетинг информации*. Москва: КНОРУС.
49. Ефремов В.С., 1998. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC. *Менеджмент в России и за рубежом*, 1, стр.117-130.
50. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., 2007. *Фінансово-економічний словник*. Київ: Знання.
51. *Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів»* [online] Доступно: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2809-15> > [Дата звернення 20 травня 2012].
52. *Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»* [online] Доступно: < <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>> [Дата звернення 16 травня 2012].
53. *Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»*, 1991 [online]. Доступно: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>. [Дата звернення 15 травня 2012].
54. Залевский В. А., 2008. Методика применения аналитических процедур для оценки сезонных колебаний объема продаж в торговых организациях. *Научный журнал: Управленческий учет*, 10, с.26-35.
55. Заренков В.А., 2006. *Управление проектами*. Москва: Издательство АСВ; Санкт-Петербург: СПбГАСУ
56. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М., 2012. *Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки*. Київ: Центр учбової літератури.
57. *Зовнішня торгівля України товарами та послугами*. Державна служба статистики України [online] Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 10 серпня 2016].

58. Зоренко О.В., 2005. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*, 1, с. 144-147.
59. Зую А.Т., 2002. *Стратегический менеджмент: Теория и практика*. Москва: Аспект Пресс.
60. Індеси промислової продукції за видами діяльності у 2016 році. Державна служба статистики України [online] Доступно: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 10 серпня 2016].
61. *Капітальні інвестиції в Україні за 2010 рік. Статистичний бюлетень*, 2011. Київ: Державний комітет статистики України
62. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., 2003. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Перевод с английского. Москва: ЗАО "Олимп- Бизнес".
63. Карлоф Б., 1991. *Деловая стратегия*. Перевод с английского. Москва: Экономика.
64. Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. *Инвестиции [online] Доступно: <<http://www.alleng.ru/d/econ-fin/econ-fin391.htm>> [Дата звернення 9 серпня 2012]*.
65. Кемпбелл Э., Саммерс Л., 2004. *Стратегический синергизм*. Санкт-Петербург: Питер.
66. Кинг У., Клиланд Д., 1982. *Стратегическое планирование и хозяйственная политика*. Перевод с английского Б. Кочеткова. Москва: Прогресс.
67. Кириченко О.А., 2002. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності*. 3-тє вид. Київ: Знання-Прес.
68. Коваленко К. С. Перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності [online] Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5510>> [Дата звернення 10 серпня 2017].

69. Коваленко К.С., 2011а. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. В.: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
70. Коваленко К.С., 2011б. Мотиви здійснення експортної диверсифікації. В.: *Науково-практичне та теоретико-методологічне обґрунтування фінансово-економічного та управлінського потенціалу в аспекті розвитку економіки України: міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 4-5 листопада 2011 р. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка».
71. Коваленко К.С., 2011с. Пов'язана та непов'язана диверсифікація як спосіб зниження ризику. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 54, с. 311-313.
72. Коваленко К.С., 2012а. Диверсифікація як спосіб розподілу ризику в концепції експортних можливостей. *Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності: міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 16-17 березня 2012 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».
73. Коваленко К.С., 2012б. Особливості системи оцінювання ефективності діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації: VI наукова-практична конференція*. Сімферопіль, Україна, 25-27 квітня 2012 р. Сімферопіль: Кримський інститут бізнесу
74. Коваленко К.С., 2012с. Оцінювання ефективності диверсифікації на основі моделі «ADL/LC». *Збірник наукових праць у 2-х частинах «Міжнародна економічна політика»*, II, с.170-177.
75. Коваленко К.С., 2012d. Параметри товарних потоків підприємств. В.: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 листопада 2012 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
76. Коваленко К.С., 2012f. Шляхи вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на

міжнародному ринку. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 33, с. 357 – 359.

77. Коваленко К.С., 2013а. Вплив факторів оточення на механізм управління диверсифікацією товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. В.: Ефективне управління економікою: теорія і практика: наукова-практична конференція. Черкаси, Україна, 4–5 жовтня 2013 р. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет.

78. Коваленко К.С., 2013б. Оцінювання результатів впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 6/3(14), с. 18-21.

79. Коваленко К.С., 2013с. Фактори оцінювання конкурентних позицій в матрицях МакКінзі, ADL/LC та Sell/DMP для підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: Перспективні питання економіки та управління: міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. Дніпропетровськ, Україна, 08-09 квітня 2013р. Дніпропетровськ.

80. Коваленко К.С., 2015. Виробництво органічної продукції - як один з напрямків розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів. Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи: наукова-практична конференція. Київ, Україна, 18-19 вересня 2015 р. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".

81. Коваленко К.С., 2017. Аналізування товаропотоків підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: збірник матеріалів: IV міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна, 21-22 квітня 2017р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».

82. Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2012. Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*, 9, с. 54-57.

83. Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2013. Управление диверсификацией товаропотоков через проекты. *Проблемы экономики и менеджмента*, 10, с.3-11.

84. Ковінько О. М., 2014. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 5, с. 7–11.
85. Кокорин А.Г., 2003. *Диверсифікація виробництва и обоснование ее эффективности*. Кандидат наук. Російська державна бібліотека.
86. *Компанія «Ензим» - Бізнеси та проекти - Публікації* [online] Доступно: <<http://www.blogs.enzym.lviv.ua/page/41/>> [Дата звернення 12 лютого 2016].
87. Коноплицкий В., Филина А., 1996. *Это – бизнес. Толковый словарь экономических терминов*. Киев: МСП «Альтерпрес».
88. *Концепция стратегического управления Arthur D. Little* [online] Доступно: < http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_927/ <[Дата звернення 10 квітня 2012].
89. Корінько М.Д., 2007. *Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи*. Київ: ННЦІАЕ.
90. Корінько М.Д., 2007. *Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія*. Київ: Інформ.-аналітичне агентство.
91. *Корпорація «Оболонь» - Історія* [online] Доступно: <<http://obolon.ua/ua/about/history>> [Дата звернення 17 квітня 2012].
92. Котлер Ф., 1999. *Маркетинг менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер Ком.
93. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В., 2003. *Основы маркетинга*. Перевод с английского. Москва: Вильямс.
94. Красноносова Е.Н., 1998. Диверсифікація – глобальне напрямлення маркетингової стратегії підприємства в умовах становлення ринкових відносин. *Науковий журнал: Вісник ХДЕУю*, 2.
95. Крикавський Є.В., 2004. *Логістика*. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка".
96. Кузьмін О.Є, Подольчак Н.Ю., Подольчак Н.І., Вербицька Л.Г., 2012. *Управління ризиками в інноваційній діяльності*. 2-е видання. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

97. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І., 2005. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Львів: Компакт – ЛВ.
98. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., 2007. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав.
99. Кунц Р., 1994. Стратегия диверсификации и успех предприятия. *Проблемы теории и практики управления*, 1, с. 12.
100. Купчак П.М., Дейнеко Л.В. ред., 2009. *Харчова промисловість України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів*. Київ: Рада по вивч. прод. сил України НАН України.
101. Лапуста М.Г., Никольский П.С. ред., 2002. *Современный финансово-кредитный словарь*. Москва: Инфра-М.
102. Лімо – Історія компанії [online] Доступно: <<http://www.limo.ua/uk/company.html>> [Дата звернення 15 лютого 2013].
103. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О., 2010. *Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств*: монографія. Луцьк : Волинський національний університет ім. Лесі Українки.
104. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А., 1999. *Универсальный бизнес-словарь*. Москва: ИНФРА-М.
105. Лопатин Л.И., 1996. *Экономико-математический словарь / Словарь современной экономической науки*. Издание 4-е. Москва: Издательство «АВФ».
106. Мазур И.И., Шапиро В.Д. ред., 2010. *Управление проектами*. Москва : Издательство «Омега-Л».
107. Макогон Ю.В. ред., 2011. *Зовнішньоекономічні чинники модернізації економіки старопромислових регіонів України: аналітична доповідь*. Донецьк: РФ НІСД в м. Донецьку.
108. Малков А.С. О математическом моделировании товаропотоков [online] Доступно: <http://www.keldysh.ru/papers/2005/prep11/prep2005_11.html> [Дата звернення 02 березня 2012].
109. Малышев Б.С., Ходус М.С. *Матэкономика* [online] Доступно: <<http://matekonomika.narod.ru/data/6.htm>> [Дата звернення 13 липня 2012].

110. Маркова В.Д., Кузнецова С.А., 2001. *Стратегический менеджмент*. Москва: ИНФРА-М.
111. Мицберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С., 2001. *Стратегический процесс*. Перевод с английского Ю.Н. Калтуревского. Санкт-Петербург: Питер.
112. Мікула Н.А, Засадко В.В., 2014. *Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції*: монографія. Київ: НІСД
113. *Молочна компанія «Галичина»*. Про компанію [online] Доступно: <<https://www.galychyna.com.ua/about/tsinnosti/>> [Дата звернення 02 лютого 2013].
114. *Монделіс Україна*. Розвиток українського бізнесу [online] Доступно: <<http://ua.mondelezinternational.com/about-us>> [Дата звернення 11 квітня 2012].
115. Мороз Л.А. ред., Чухрай Н.І., 2010. *Маркетинг*. 3-є видання. Львів: Бухгалтерський центр «Ажур».
116. Мочерний, С. В. ред., 2000. *Економічна енциклопедія*. Київ: Видавничий центр «Академія».
117. Мочерний, С. В. ред., 2000. *Економічна енциклопедія*. Київ: Видавничий центр «Академія».
118. *Наукове-виробниче видання «Молочна промисловість»* [online] Доступно: <<http://www.molprom.com.ua/news.php?lang=ua&date=20080528>> [Дата звернення 15 квітня 2012].
119. Немченко Г.И., 1994. *Диверсификация производства*. Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН.
120. *Нестле в Україні* [online] Доступно: <<http://www.nestle.ua/aboutus/history>> [Дата звернення 11 квітня 2012].
121. Новиков А., 1994. *Толковый словарь: термины рыночной экономики*. Москва: Наука.
122. Новойтенко І.В., Слободян Н.Я., Малиновський В.В., 2016. Перспективи розвитку харчової промисловості в Україні. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*, 11, с.454-460.

123. Норт Д., 1997. *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. Москва: Начала.
124. Овденко Л.М. ред., 2011. *Промисловість України у 2007-2010 роках. Статистичний збірник*. Київ: Державна служба статистики України.
125. Ожегов С.И. Шведова Н.Ю., ред., 1988. *Словарь русского языка*. Москва: Рус.яз.
126. Орлова П.А., ред., 2000. *Экономика предприятия: Учебное пособие*. Харьков: ХГЭУ.
127. *Оценка бизнеса. В поисках капитала-невидимки* [online] Доступно: <<http://www.investadviser.com.ua/rus/publications/3621.html>> [Дата звернення 15 березня 2013].
128. Павленко А. Ф., Войчак А., 2001. *Маркетинг*. Київ: КНЕУ.
129. Панюк Т.П., Лукомська О.І., 2016. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*, 1, с.189-197
130. Пасс К., Лоус Б., Пендлтон Э. и Чедвик. Л., 1998. *Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский,англо-русский*. Москва: Вече, АСТ.
131. Петренко В.Л., Коновалова С.А., Демьянов В.М., 2000. Модель расчета весовых коэффициентов для эффективной диверсификационной стратегии. *Вісник Донецького університету Серія В: Економічні науки*, 2.
132. *Планирование материальных потоков. Энциклопедия производственного менеджера* [online] Доступно: <<http://www.up-pro.ru/encyclopedia/planirovanie-materialnyh-potokov.html>> [Дата звернення 07 травня 2013].
133. Подольчак Н.Ю., 2012. *Стратегічний менеджмент*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
134. Полінкевич О.М., Коноваленко П.В., 2015. Диверсифікація товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності учасників ринку рітейлу. *Економічний форум*, 3, с. 96-102
135. Портер М., 2002. *Конкуренция*. Перевод с английского И. Минервин. Москва: ИД «Вильямс»

136. *ПрАТ «Концерн Хлібпром». Про компанію* [online] Доступно: <<http://hlibprom.com.ua/static/about/>> [Дата звернення 03 лютого 2013].
137. *Продукти & Інградієнти. Видавництво «Біопром»* [online] Доступно: <www.meatbusiness.ua> [Дата звернення 01 березня 2013].
138. Разу М.А., 2006. *Управление проектом. Основы проектного управления*. Москва: КНОРУС.
139. Райзберг Б. А. ред., 1998. *Сучасний економічний словник*. 2-е видання, виправлене. Москва: ИНФРА – М.
140. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., 2001. *Менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури.
141. Саати Т.К., Кернс К.П., 1991. *Аналитическое планирование организации*. Перевод с английского. Москва: Радио и связь.
142. Самуэльсон П., 1992. *Экономика*. Москва: МГП "Алгон", ВНИИСИ.
143. *Світоч – Історія* [online] Доступно: <<http://www.nestle.ua/brands/pastry/svitoch>> [Дата звернення 10 лютого 2013].
144. Сичевський М.П. *Організаційно-економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика)*. Доктор наук. Національна академія наук України; Рада по вивченню продуктивних сил України.
145. *Словарь терминов антикризисного управления* [online] Доступно: <<http://www.klerk.ru/slovar/cris/term/66272/>> [Дата звернення 13 березня 2013].
146. *Словopedia* [online] Доступно: <<http://slovoedia.org.ua/32/53408/32029.html>> [Дата звернення 01 березня 2013].
147. Соина-Кутищева Ю.Н., 2006. *Диверсификация металлургических компаний: основные тенденции и оценка эффективности*. Кандидат наук. Кемерово.
148. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О., 2013. *Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*: монографія. Хмельницький: ХНУ.

149. Стеченко Д.М., 2002. *Розміщення продуктивних сил і регіоналістика*. Київ: Вікар.
150. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М., 2005. *Стратегическое управление логистикой*. 4-е издание. Перевод с английского. Москва: ИНФРА-М.
151. Стоянова Е.С., ред., 2003. *Финансовый менеджмент: теория и практика*. 5-е издание. Москва: Издательство «Перспектива».
152. Таньков К. М. Бахурець О. В. *Методичні підходи до визначення і класифікації ланцюгів поставок промислових підприємств* [online]. Доступно: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113tank.pdf [Дата звернення 20 жовтня 2013].
153. ТзОВ “ТД “Західна молочна група” [online] Доступно: <http://www.komo.ua/> [Дата звернення 15 квітня 2012].
154. Ткачова А.В., 2009. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління. *Збірник наукових праць Донецького національного технічного університету*, 36, 2009.
155. Ткачук В.І., 2011. *Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія*. Житомир: ЖНАЕУ.
156. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. Ш, 2001. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации*. Перевод с английского А.Р. Раниева и др. Москва: ИНФРА.
157. Торгова Л.В., Хитра О.В., 2006. *Основи зовнішньоекономічної діяльності*. Львів: "Новий Світ-2000".
158. Тридід О.М., 2008. *Логістика*. Київ : Знання.
159. Тридід О.М., Колодізева Т.О., 2006. *Інтегровані матеріальні потоки. Конспект лекцій для студентів спеціальності 6.050200 «Логістика» денної форми навчання*. Харків: Вид. ХНЕУ.
160. Уолл Н., Маркузе Я., Лайз Д., Мартин Б., 1999. *Экономика и бизнес (словар-справочник)*. Москва: Фаир-Пресс.
161. Фатхутдинов Р.А., 2000. *Стратегический маркетинг*. Москва: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез".

162. Харчова промисловість 2010 рік [online] Доступно: <<http://www.minagro.gov.ua/>> [Дата звернення 15 березня 2013].
163. Хомяков В.І. , 2005. *Менеджмент підприємства*. 2-ге видання. Київ: Кондор.
164. Цогла О.О., 2008. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 628, с. 337-347.
165. Шершньова З.Є., Оборсько С.В., 1999. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ.
166. Штефанич Д.А. ред., 1999. *Управління підприємницьким ризиком*. Тернопіль: Економічна думка.

ДОДАТКИ

Перелік трактувань категорії «диверсифікація»

Підходи до трактування	Науковець	Визначення диверсифікації:
1	2	3
Як вид корпоративної стратегії	Мінцберг Г. (Міцберг, Куїнн, Гошал, 2001)	являє собою одну з найбільш поширених корпоративних стратегій, що базується на управлінні портфелем через купівлю компанії
	Томпсон А.А. (2001)	є стратегією, що забезпечує проникнення фірми в інші галузі виробництва
	Аакер Д. (2002)	стратегія виходу на товарний ринок, що відрізняється від поточних товарних ринків фірми.
	Броумен К. (1997)	це процес, який дозволяє зменшити залежність організації від одного стратегічного господарського підрозділу
	Герасимчук В.Г. (2000)	стратегія, що забезпечує купівлю фірм у нових галузях для підтримування основного виду діяльності
	Фатхутдинов Р.А. (2000)	стратегія, що дають можливість росту підприємству
	Пасс К. (1998)	стратегія розширення діяльності компанії в напрямку різних сфер виробництва, що призводить до збільшення кількості ринків, на яких працює підприємство
	Шершньова З.Є. (1999)	одна із загальних стратегій
	Красноносова Е.Н. (1998)	стратегія розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг, часто прямо не пов'язаних з основною сферою їх діяльності
	Ожегов С.І. (1988), Зуб А.Т. (2002), Петренко В.Л. (2000), Немченко Г.І. (1994), Орлова П.А. (2000)	стратегія виходу на нові ринки збуту через впровадження на підприємстві нових видів діяльності, що непов'язані та істотно відрізняються між собою.

Як маркетингова стратегія	Армстронг Г., Котлер Ф., (2007)	створення нових напрямків бізнесу або купівлі компанії, які не мають багато спільного з теперішніми товарами та ринками цієї компанії.
	Портер М. (1998)	одночасний розвиток не пов'язаних один з одним видів виробництв.
	Ансофф І. (1999)	оновлення товарів та ринків одночасно.
	Голубкова Е.П. (1998)	вид маркетингової стратегії, що направлена на випуск нових продуктів, не пов'язаних з виробництвом головних видів продуктів компанії та з виходом на нетрадиційні ринки.
	Великий економічний словник (під ред. А.Н. Азріліяна) (2007)	розширення діяльності, номенклатури товарів, послуг, регіонів і т.д.
	Сучасний економічний словник (під ред. Б.А. Райзберга) (1998)	розширення асортименту, зміна виду продукції, яку виробляє підприємство, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству.
	Коноплицький В., Филина А. (1996)	стратегія маркетингу, направлена на нові види діяльності фірми поза межами основного виду.
	Уолл Н. (Уолл Н. та ін., 1999); Лозовський Л.Ш. (1999)	не тільки як розширення номенклатури товару, а ще як зміна виду продукції, яка виробляється підприємством.
	Габаліс В.Г. (1998); Амуржуєв О. (1997)	перехід від одностороннього, яке часто базується лише на одному продукту виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою випускаючої продукції.
	Новіков В.А. (1994); Лопатін Л.І. (1996)	процес розширення саме асортиментної групи товарів компанії з метою забезпечення більшої стабільності результатів й уникнення коливань в одержанні прибутку.

Як метод зниження інвестиційних ризи	Марковіц Г., Міллер М., Шарп У. (Гітман, 1997)	включення в портфель різних фінансових інструментів з метою підвищення прибутковості або зменшення ризику.
	Карлоф Б. (1991)	прагнення зменшити ступінь ризику і вигідно інвестувати свої капітали.
	Боді З. (2009)	метод зменшення ризику інвестицій шляхом розподілу їх серед ризикованих активів замість зосередження інвестицій тільки в одному або в декількох ризикованих активах.
	Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. (2012).	процес розподілу коштів, що інвестуються між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою.
	Дережа В.М. (2010)	процес розподілу майна і ресурсів підприємства між різними видами діяльності з метою підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та стабілізації його фінансового стану
	Штефаніч Д. (1999)	стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чий індивідуальні прибутки поведуться по різному незалежно один від одного.
	Великий економічний словник (ред. Азриліян, 2007)	розподіл грошових капіталів, що інвестується або скорочується між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього.
Загальні визначення	Корінько М.Д. (2007)	інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу
	Економічна енциклопедія: в 3 т. (під ред. С. В. Мочерного) (2000)	це вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, що може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними

Перелік підходів до класифікації диверсифікації

Автор	Вид диверсифікації	Визначення
1	2	3
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія впровадження в нові галузі (купівля, створення нової компанії та спільне підприємництво); 2. Стратегія пов'язаної диверсифікації; 3. Стратегія непов'язаної диверсифікації; 4. Стратегія виключення і ліквідації; 5. Стратегія оновлення компанії, скорочення та реструктуризації; 6. Стратегія багатонаціональної диверсифікації; 	Перші три стратегії використовуються при визначенні напряму диверсифікації, а останні три – стратегії зміцнення позицій та покращення вже диверсифікованих компаній
Котлер Ф. (2007)	Горизонтальна диверсифікація	випуск нової продукції, призначеної для клієнтів компанії, навіть, якщо вона технологічно не пов'язана з існуючими виробничими лініями.
	Концентрична диверсифікація	випуск нової продукції, що відповідає технологічним і маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній.
	Конгломератна диверсифікація	проникнення в нові сфери діяльності, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні із продукцією компанії й не відносяться до її ринку.
Ансофф І. (1999)	Диверсифікація, «пов'язана з потребами»	освоєння нової для фірми технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку.
	Диверсифікація, пов'язана з технологією	полягає у застосуванні традиційної технології

		фірми до задоволення нових потреб.
	Конгломератна диверсифікація	перехід в область, не пов'язану з поточним бізнесом фірми, до нових технологій або потребам ринку.
Карлоф Б. (1991)	Вертикальна диверсифікація	зовнішнє зростання компанії на основі вертикальної диверсифікованості, що є ефективним способом завоювання нових ринків.
Маркова В.Д., Кузнєцова С.А. (2001)	Пов'язана горизонтальна диверсифікація	об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній області.
	Пов'язана вертикальна диверсифікація	процес придбання або включення до складу підприємства нових виробництв, що входять у технологічний ланцюжок випуску старого продукту до й після виробничого циклу.
	Непов'язана або просто диверсифікація	охоплення таких напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства.
Корінько М.Д. (2007)	Синергічна	при синергічній диверсифікації проекти диверсифікованої компанії мають доповнювати існуючі в технологічному чи комерційному плані з метою одержання ефекту синергізму.
	Конгломератна	стратегія пошуку найбільш вигідного бізнесу, поза залежністю від наявних у підприємства конкурентних переваг.
Зоренко О.В. (2005)	Виробнича	однорідна диверсифікація, порівняно однорідна диверсифікація, умовно різно-рідна диверсифікація та різнорідна диверсифікація.
	Фінансова	відбувається двома шляхами: купівлею частки акцій або інших цінних паперів підприємств; купівлею цінних паперів або частки в банках чи

		інших фінансових інститутів, а також відкриття у них депозитних рахунків.
	Маркетингова	диверсифікація ринків збуту.
Мочерний С.В. (2000); Лапусти М.Г., Никольского П.С. (2002); Азріліяна А.Н. (2007)	Банківська, багатогалузева, інвестиційна, латеральна, валютних резервів, кредитів, продукції виробництва, ризиків, цін, експорту.	формується залежно від елемента, який необхідно розширити.

Додаток Б
Таблиця Б1

Матриця попарних порівнянь для рівня два

Фактори оцінювання привабливості галузі (ринку)	Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ємність ринку та темпи його зростання	w1	1	3	5	5	7	9	8	3
Інтенсивність конкуренції	w2	1/3	1	5	5	7	9	8	3
Вхідні та вихідні бар'єри	w3	1/5	1/5	1	1	2	3	3	1/3
Сезонність та циклічність коливань	w4	1/5	1/5	1	1	3	5	4	1/3
Потреба в капіталовкладеннях	w5	1/7	1/7	1/2	1/3	1	3	2	1/5
Загрози та можливості галузей, що розвиваються	w6	1/9	1/8	1/3	1/5	1/3	1	1/2	1/6
Вплив соціального, екологічного факторів, а також, державного регулювання	w7	1/8	1/8	1/3	1/4	1/2	2	1	1/3
Середній рівень заробітної плати населення	w8	1/3	1/3	3	3	5	6	3	1

Матриця визначення міри узгодженості суджень експертів

Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w1	0,349628	0,796979	0,341409	0,396858	0,287231	0,196022	0,248061	0,429715	3,045904
w2	0,116543	0,26566	0,341409	0,396858	0,287231	0,196022	0,248061	0,429715	2,2815
w3	0,0699	0,053132	0,068282	0,079372	0,082066	0,065341	0,093023	0,047746	0,558887
w4	0,069926	0,053132	0,068282	0,079372	0,123099	0,108901	0,124031	0,047746	0,674488
w5	0,049947	0,037951	0,034141	0,026457	0,041033	0,065341	0,062015	0,028648	0,345533
w6	0,038848	0,033207	0,022761	0,015874	0,013678	0,02178	0,015504	0,023873	0,185525
w7	0,043703	0,033207	0,022761	0,019843	0,020517	0,043561	0,031008	0,047746	0,262345
w8	0,116543	0,088553	0,204846	0,238115	0,205165	0,130682	0,093023	0,143238	1,220164
									8,574346

Матриця попарних порівнянь для рівня три

Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w1	1,064932	2,42752	1,0399	1,208792	0,874878	0,597066	0,75557	1,308871	9,2775
w2	0,265892	0,606102	0,778925	0,905432	0,655318	0,447225	0,565951	0,980395	5,2052
w3	0,0391	0,0297	0,0382	0,0444	0,0459	0,0365	0,0520	0,0267	0,3124
w4	0,047164	0,035837	0,046055	0,053535	0,083029	0,073453	0,083657	0,032204	0,4549
w5	0,017258	0,013113	0,011797	0,009142	0,014178	0,022577	0,021428	0,009899	0,1194
w6	0,007207	0,006161	0,004223	0,002945	0,002538	0,004041	0,002876	0,004429	0,0344
w7	0,011465	0,008712	0,005971	0,005206	0,005382	0,011428	0,008135	0,012526	0,0688
w8	0,142201	0,108049	0,249945	0,290539	0,250335	0,159453	0,113503	0,174774	1,4888

Матриця попарних порівнянь для рівня два

Фактори оцінювання конкурентоспроможності п-ва	Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Частка ринку продукту підприємства	w1	1	2	1/2	5	6	9	8	7
Частка охоплення підприємством основних сегментів ринку (груп покупців)	w2	1/2	1	1/3	3	5	8	7	2
Рівень витрат і рентабельності продукції підприємства в порівнянні з конкурентами	w3	2	3	1	5	6	9	8	7
Рівень використовуваних технологій	w4	1/5	1/3	1/5	1	2	5	3	1/2
Характер відносин підприємства з постачальниками	w5	1/6	1/5	1/6	1/2	1	3	2	1/3
Якість продукції	w6	1/9	1/8	1/9	1/5	1/3	1	1/2	1/5
Маркетингові переваги	w7	1/8	1/7	1/8	1/3	1/2	2	1	1/3
Кваліфікація персоналу	w8	1/7	1/2	1/7	2	3	5	3	1

Матриця визначення міри узгодженості суджень експертів

Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w1	0,267677	0,325156	0,167436	0,328674	0,252005	0,172167	0,227807	0,556726	2,297647
w2	0,133838	0,162578	0,111624	0,197204	0,210004	0,153038	0,199331	0,159065	1,326681
w3	0,5354	1/2	0,334872	0,328674	0,252005	0,172167	0,227807	0,556726	2,895337
w4	0,053535	0,054193	0,066974	0,065735	0,084002	0,095648	0,085427	0,039766	0,545281
w5	0,044613	0,032516	0,055812	0,032867	0,042001	0,057389	0,056952	0,026511	0,34866
w6	0,029742	0,020322	0,037208	0,013147	0,014	0,01913	0,014238	0,015906	0,163693
w7	0	0,023225	0,041859	0,021912	0,021	0,038259	0,028476	0,026511	0,234702
w8	0,03824	0,081289	0,047839	0,13147	0,126002	0,095648	0,085427	0,079532	0,685447
									8,497448

Матриця попарних порівнянь для рівня три

Означення	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w1	0,615026	0,747092	0,384709	0,755176	0,579018	0,39558	0,523419	1,27916	5,2792
w2	0,177561	0,215689	0,14809	0,261627	0,278608	0,203032	0,264448	0,211028	1,7601
w3	1,5500	1,4122	0,9696	0,9516	0,7296	0,4985	0,6596	1,6119	8,3830
w4	0,029192	0,02955	0,03652	0,035844	0,045804	0,052155	0,046582	0,021684	0,2973
w5	0,015555	0,011337	0,019459	0,01146	0,014644	0,020009	0,019857	0,009243	0,1216
w6	0,004869	0,003327	0,006091	0,002152	0,002292	0,003131	0,002331	0,002604	0,0268
w7	0,007853	0,005451	0,009824	0,005143	0,004929	0,00898	0,006683	0,006222	0,0551
w8	0,026211	0,055719	0,032791	0,090115	0,086368	0,065562	0,058556	0,054515	0,4698

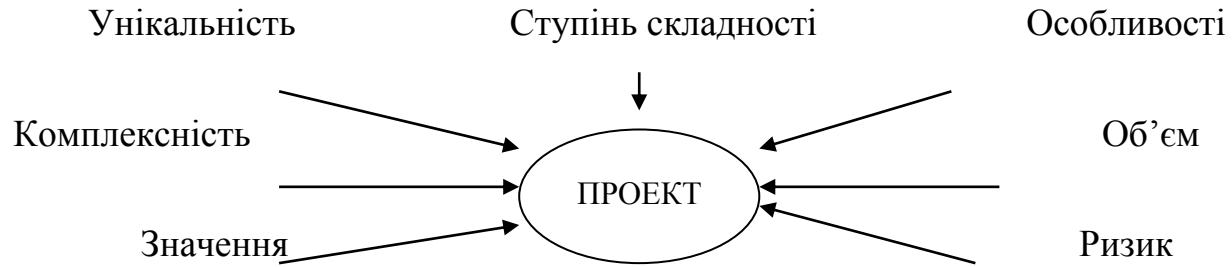


Рис. В1. Фактори, що впливають на проект (Дитхелм, 2004)



Рис. В2. Елементи управління проектом (Разу, 2006)

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Праці у наукових фахових виданнях України

1. *Коваленко К. С. Перспективність здійснення диверсифікації товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності [online] Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5510>> [Дата звернення 10 серпня 2017]. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus*; *Google Scholar*).

2. *Коваленко К.С., 2013. Оцінювання результатів впровадження диверсифікації товаропотоків на підприємстві. *Технологічний аудит та резерви виробництва*, 6/3(14), с. 18-21. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus*; *PIHЦ*; *Ulrich's Periodicals Directory*; *DRIVER*; *Bielefeld Academic Search Engine (BASE)*; *ResearchBib*; *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*; *WorldCat*; *EBSCO*; *CrossRef*; *Directory Indexing of International Research Journals* *Directory of Research Journals Indexing (DRJI)*; *Open Academic Journals Index (OAJI)*; *Sherpa/Romeo*; *Open Access Articles*; *WorldWideScience.org*; *JURN*).

3. *Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2012. Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*, 9, с. 54-57. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory*; *Research Papers in Economics*; *Російський індекс наукового цитування*; *Index Copernicus*; *Directory of Open Access Journals*; *CiteFactor*; *Academic Journals Database*; *Research Bible*; *Соціонет*; *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського*. (Особистий внесок автора: проведено дослідження сутності товаропотоків та їх видів; запропоновано узагальнення характеристик товаропотоків).

4. *Коваленко К.С., 2012. Шляхи вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 33, с. 357 – 359. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus*, *Google Scholar*, *Українські наукові журнали*, *PIHЦ*, *Advanced Science Index*).

5. *Коваленко К.С., 2011. Пов'язана та непов'язана диверсифікація як спосіб зниження ризику. *Економічний простір: Збірник наукових праць*, 54, с. 311-313. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Index Copernicus*, *Google Scholar*, *Українські наукові журнали*, *PIHЦ*, *Advanced Science Index*).

6. Коваленко К.С., 2012. Оцінювання ефективності диверсифікації на основі моделі «ADL/LC». *Збірник наукових праць у 2-х частинах «Міжнародна економічна політика»*, II, с.170-177.

1.2. Праці у наукових періодичних виданнях інших держав

7. Коваленко К.С., Шкварчук Л.О., 2013. Управление диверсификацией товаропотоков через проекты. *Проблемы экономики и менеджмента*, 10, с.3-11. (Міжнародні наукометричні бази даних: *PIHЦ*; *Киберленінка*; *Google Scholar*; *WorldCat*; *Соціонет*; *Bielefeld Academic Search Engine (BASE)*; *Registry of Open*

Access Repositories (ROAR); RePEc; Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE); EBSCO A-to-Z;). (Особистий внесок автора: запропоновано розглядати управління диверсифікацією товаропотоків через проекти).

8. Kovalenko K., 2013. Evaluation the effectiveness of diversification on the Ukrainian enterprises. *The collection includes "The Recent Trends in Science and Technology Management"*. London, UK, 09-10 May, с.140-151. (Міжнародні наукометричні бази даних: PИHЦ; Web of science; Thomson Reuters; AGRIS; The libraries of Oxford, Cambridge, Wales, Dublin; British Library).

2. Оpubліковані праці апробаційного характеру

9. Коваленко К.С., 2017. Аналізування товаропотоків підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни: збірник матеріалів: IV міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 21-22 квітня 2017р. Запоріжжя: ГО «СІЕУ».

10. Коваленко К.С., 2015. Виробництво органічної продукції - як один з напрямків розвитку вітчизняного ринку харчових продуктів. *Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи: наукова-практична конференція*. Київ, Україна, 18-19 вересня 2015 р. Київ: Аналітичний центр "Нова Економіка".

11. Коваленко К.С., 2013. Фактори оцінювання конкурентних позицій в матрицях МакКінзі, ADL/LC та Sell/DMP для підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Перспективні питання економіки та управління: міжнародна науково-практична Інтернет-конференція*. Дніпропетровськ, Україна, 08-09 квітня 2013р. Дніпропетровськ.

12. Коваленко К.С., 2013. Вплив факторів оточення на механізм управління диверсифікацією товаропотоків в зовнішньоекономічній діяльності. В.: *Ефективне управління економікою: теорія і практика: наукова-практична конференція*. Черкаси, Україна, 4–5 жовтня 2013 р. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет.

13. Коваленко К.С., 2012. Параметри товарних потоків підприємств. В.: *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: IX міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 8-10 листопада 2012 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

14. Коваленко К.С., 2012. Особливості системи оцінювання ефективності діяльності підприємств з виробництва харчових продуктів. В.: *Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації: VI наукова-практична конференція*. Сімферопіль, Україна, 25-27 квітня 2012 р. Сімферопіль: Кримський інститут бізнесу

15. Коваленко К.С., 2012. Диверсифікація як спосіб розподілу ризику в концепції експортних можливостей. *Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності: міжнародна науково-практична конференція*. Одеса, Україна, 16-17 березня 2012 р. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».

16. Коваленко К.С., 2011. Мотиви здійснення експортної диверсифікації. В.: *Науково-практичне та теоретико-методологічне*

обґрунтування фінансово-економічного та управлінського потенціалу в аспекті розвитку економіки України: міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 4-5 листопада 2011 р. Київ: Аналітичний центр «Нова економіка».

17. Коваленко К.С., 2011. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. В.: *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	«Актуальні напрями забезпечення ефективності економіки країни»	Запоріжжя, Україна, 21-22 квітня 2017р	Заочна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Актуальні проблеми економіки в умовах фінансової кризи»	Київ, Україна, 18-19 вересня 2015 р.	Заочна
3	міжнародна науково-практична Інтернет-конференція	«Перспективні питання економіки та управління»	Дніпропетровськ, Україна, 08-09 квітня 2013р	Заочна
4	Всеукраїнська науково-практична конференція	«Ефективне управління економікою: теорія і практика»	Черкаси, Україна, 4-5 жовтня 2013 р	Заочна
5	міжнародна науково-практична конференція	«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»	Львів, Україна, 8-10 листопада 2012 р	Заочна
6	міжнародна науково-практична конференція	«Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації»	Сімферопіль, Україна, 25-27 квітня 2012 р	Очна
7	міжнародна науково-практична конференція	«Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності»	Одеса, Україна, 16-17 березня 2012 р.	Заочна
8	міжнародна науково-практична конференція	«Науково-практичне та теоретико-методологічне обґрунтування фінансово-економічного та управлінського потенціалу в аспекті розвитку економіки України»	Київ, Україна, 4-5 листопада 2011 р.	Заочна
9	міжнародна науково-практична конференція	«облеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»	Львів, Україна, 19-21 травня 2011 р.	Заочна



03352

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

15.09.2017 № 67-01-1498

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
 Національного університету «Львівська політехніка».

Довідка

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
 асистента кафедри фінансів
 Національного університету «Львівська політехніка»
 Коваленко Катерини Сергіївни на здобуття наукового ступеня
 Кандидата економічних наук

Основні положення та результати дисертаційної роботи Коваленко К.С. щодо удосконалення існуючих і розроблення нових теоретичних і методико-прикладних положень із впровадження диверсифікації товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності впроваджені кафедрою маркетингу і логістики використовувалися при викладанні таких дисциплін, як «Управління проектами» та «Логістичні системи» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 075 «Маркетинг»).

Зокрема, у начальному процесі використовувався метод управління стратегією диверсифікації товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності на засадах врахування елемента розширення, якій дає можливість розглядати систему управління як сукупність двох взаємозалежних елементів: управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти.

Проректор з науково-педагогічної
 роботи, к.т.н., доц.

О.Р.Давидчак

Виконавець:
 О.С. Кузьмін
 (032) 258-22-10

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.е.н., професор Чухрай Н.І.
 "29" 04 2011 р.



АКТ

про використання результатів дослідження асистента кафедри фінансів
 Коваленко Катерини Сергіївни при виконанні науково-дослідної роботи
 кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» за
 темою «Проблеми моніторингу податкового навантаження і фінансового стану
 виробничо-господарських структур в машинобудуванні та приладобудуванні»
 (номер державної реєстрації 0108U010403)

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: завідувача кафедри фінансів, д.е.н., проф. Алексеєва І.В., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулої Т.М. цим актом підтверджують, що результати дослідження асистента кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» Коваленко Катерини Сергіївни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Проблеми моніторингу податкового навантаження і фінансового стану виробничо-господарських структур в машинобудуванні та приладобудуванні» (номер державної реєстрації 0108U010403), у 2011 р. при написанні Розділу 3 «Дослідження фінансового стану виробничо-господарських структур в машинобудуванні та приладобудуванні». Зокрема, Коваленко К.С. в межах дослідження диверсифікації як способу зниження рівня ризику обґрунтовано визначення диверсифікації як одного із методів виходу на міжнародні ринки.

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 к.т.н., доц.

Л.В.Жук

Члени комісії:
 Завідувач кафедри фінансів,
 д.е.н., проф.

І.В. Алексеєв

Зав. відділу науково-організаційного
 супроводу наукових досліджень
 к.т.н.

Г.В.Лазько

Заст. нач. ПВФ

Т.М. Чулой

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.с.н., професор Олександр
 " 15 / 10 2017



АКТ

про використання результатів дослідження асистента кафедри фінансів
 Коваленко Катерини Сергіївни, представленої на здобуття наукового ступеня
 кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри
 менеджменту і міжнародного підприємництва
 Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Формування
 системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів
 стейкхолдерів»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів:
 заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової
 роботи Бала О.І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових
 досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу
 Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дослідження асистента кафедри
 фінансів Коваленко Катерини Сергіївни використані при виконанні науково-дослідної
 роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного
 університету «Львівська політехніка» за темою «Формування системи управління
 діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної
 реєстрації № 0115U006724). Зокрема, Коваленко К.С. в межах дослідження розвинуто
 метод управління диверсифікацією товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності
 підприємств на засадах врахування елемента розширення, застосування якого дає
 можливість розглядати систему управління як сукупність двох взаємозалежних елементів:
 управління логістичними процесами та управління підприємством через проекти.

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 к.т.н., доц.

Л.В.Жук

Члени комісії:
 Заст. зав. каф. ММП,
 з наукової роботи,
 к.е.н., доц.,

О.І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного
 супроводу наукових досліджень
 к.т.н.

Г.В.Лазько

Заст. нач. ПВФ

Т.М. Чулой



ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукових досліджень
в діяльність ТОВ «Аква-Поляна»
асистента кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»
Коваленко Катерини Сергіївни**

Розглянуто результати наукових досліджень Коваленко К.С. щодо диверсифікації товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема ознайомлено з методом оцінювання ефективності диверсифікації харчових товаропотоків, який дозволяє оцінити перспективність здійснення такої стратегії з позиції часу її реалізації, глибини впровадження, способу організації та максимізації фінансових та нефінансових результатів. Застосування адаптованого до діяльності підприємства методу дозволило вдосконалити стратегічне планування компанії та підвищити рівень економічного розвитку ТОВ «Аква-Поляна».

**Керівник відділу збуту
ТОВ «Аква-Поляна»**



Алексій М.М.

Вих. N 104
від 19.11.16

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
в діяльність ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС»
асистента кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»
Коваленко Катерини Сергіївни

Ознайомлено з результатами наукових досліджень Коваленко К.С. щодо диверсифікації товаропотоків підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема розглянуто підхід до управління диверсифікацією товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств залежно від елемента розширення, застосування якого дає можливість розглядати систему управління як сукупність двох взаємозалежних елементів: управління логістичними процесами та стратегічне управління підприємством через проекти. Використання адаптованого до діяльності підприємства підходу, дозволило вдосконалити процес поетапного здійснення стратегії, що забезпечить ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС» прибутковість в довгостроковій перспективі.



Директор департаменту закупок
і логістики ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС»

Варанкіна Ю.А.