

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

ТОРЧИНОВИЧ Соломія Романівна

Управління диверсифікацією компанії /
Company diversification management

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПм-21
С. Р. Торчинович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент О. С. Білан

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Торчинович С. Р. Управління диверсифікацією компанії. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка та управління підприємством». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

В роботі досліджено теоретичні аспекти управління диверсифікацією компанії; проведено аналіз ринку молока та молочної продукції, досліджено передумови розвитку ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на засадах диверсифікації. Запропоновано напрями диверсифікації, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

SUMMARY

Torchynovych S. R. Management of company diversification. - Manuscript.

Research for gaining the master's degree on specialty 051 "Economics", education program "Economy and management of an enterprise". – West Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

The graduate qualification thesis is concerned with theoretical aspects of the company 's diversification management. The analysis of the market of milk and dairy products is conducted. The preconditions of development of LLC "Molokozavod "Sambirsky" on the basis of diversification are investigated. The directions of diversification which will promote increase of competitiveness of the enterprise are offered.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Зміст та види диверсифікації	6
1.2. Диверсифікація як управлінський інструмент розвитку компанії.....	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	20
2.1. Аналіз вітчизняного ринку молочної продукції та визначення перспектив його розвитку.....	20
2.2. Загальна характеристика господарсько-фінансової діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз передумов здійснення диверсифікації на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».....	37
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	43
3.1. Обґрунтування напрямів диверсифікації підприємства	43
3.2. Дослідження впливу диверсифікації на діяльність ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».....	56
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Реаліями сьогодення є глобалізація економіки, що призводить до зростання темпів науково-технічного прогресу та підвищення рівня конкуренції на усіх ринках. Саме тому кожній компанії, яка планує довго і успішно працювати, необхідно працювати в напрямку набуття нових чи посилення наявних конкурентних переваг, оновлення та розширення асортименту продукції, удосконалення технологій виробництва та модернізації матеріально-технічної бази, розвитку інноваційної діяльності. Одним із шляхів такого розвитку є диверсифікація діяльності компанії.

Економіка країни характеризується частими змінами політико-правових умов підприємницької діяльності, зміною попиту на продукцію та напрямків економічного розвитку. В таких умовах зайняти стійке місце на ринку можуть лише ті компанії, які ефективно та раціонально використовують свої ресурсні можливості задля створення конкурентних переваг. Серед таких переваг є гнучкість підприємства – вміння реагувати на зміни у кон'юктурі ринку, освоєння нових видів діяльності, перепрофілювання виробництва, розширення асортименту продукції та налагодження виробництва нової продукції з покращеними властивостями.

При правильному та ефективному застосуванні стратегії диверсифікації підприємство матиме змогу підвищити свою ринкову вартість та збільшити прибутки. Дана стратегія також сприятиме досягненню вищого рівня конкурентоспроможності підприємства, покращенню його іміджу та пізнаваності торгової марки на ринку.

Проблема управління диверсифікацією має певні особливості, тому завжди залишалась актуальною. Теоретичні і практичні аспекти управління диверсифікацією компанії широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як І. Ансофф, М. Портер, Т. Коно, М. Паскьє, А. Томпсон, В. Коноплицький, Ю. Іванова, М. Корінько, С. Попова, О. Мазуренок, К. Богачевська.

Об'єктом дослідження є процес управління диверсифікацією компанії ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні підходи щодо підвищення ефективності управління диверсифікацією компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретично-методичних засад управління диверсифікацією та обґрунтування можливих напрямів розвитку підприємства на засадах диверсифікації.

Відповідно до поставленої мети доцільно вирішити такі завдання:

- визначити зміст поняття «диверсифікація» та її основні види;
- розглянути диверсифікацію як управлінський інструмент розвитку підприємства;
- проаналізувати вітчизняний ринок молочної продукції та визначити перспективи його розвитку;
- здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- дослідити передумови здійснення диверсифікації на підприємстві;
- обґрунтувати можливі напрямки диверсифікації ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- дослідити вплив диверсифікації на діяльність підприємства.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: теоретичного узагальнення - для розкриття змісту та обґрунтування концептуальних основ диверсифікації; порівняння та групування – для дослідження ринку молочної продукції; статистичний, динамічний та аналітичний аналіз – для дослідження передумов здійснення диверсифікації на підприємстві; графічний метод – для унаочнення та представлення результатів дослідження.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів диверсифікації підприємства, а саме пропозиції виробництва нової продукції (безлактозного молока та йогурту) та створення маркетингового відділу.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення роботи було опубліковано в збірнику тез доповідей студентської науково-практичної конференції «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 22 квітня 2021 р.); матеріалах доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 28 жовтня 2021 р.); матеріалах тез XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Безпека промислового підприємства: інженерні та управлінські рішення» (м. Мінськ, Білоруський національний технічний університет, 16 листопада 2021 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 29 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ КОМПАНІЇ

1.1. Зміст та види диверсифікації

На сьогоднішній день усі підприємства та компанії ставлять перед собою такі завдання як забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, ефективності їхньої діяльності та збільшення прибутку. З кожним роком досягнення цих завдань стає складнішим, оскільки спостерігається постійна зміна зовнішнього середовища функціонування компаній: науково-технічний прогрес, глобалізація світової економіки, вихід на ринки нових суб'єктів господарювання, постійне оновлення та удосконалення асортименту товарів та послуг, зміни у нормативно-правовому регулюванні, зміна смаків та уподобань споживачів тощо.

Для того, щоб вижити в таких умовах життєво-необхідним для компанії є можливість швидкої адаптації до змін на ринку та удосконалення існуючих чи пошук нових ефективних способів організації діяльності. Одним із найпоширеніших напрямків є диверсифікація компанії. Стратегія диверсифікації сприяє посиленню конкурентних позиції на ринку, інноваційному розвитку компанії, дозволяє компенсувати зменшення обсягів збуту на одному ринку шляхом збільшення його на інших, адже підприємство виходить на нові ринки та проникає у нові сфери діяльності [10].

Враховуючи той факт, що економіка України перебуває на межі третього та четвертого технологічних укладів, в той час як розвинені країни – в шостому, диверсифікація діяльності українських компаній допоможе їм повною мірою використати наявний інноваційний та техніко-економічний потенціал, розробити та запровадити нові ефективні моделі управління, що будуть швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Як і будь-яка економічна категорія, поняття «диверсифікація» має значну кількість тлумачень. В першу чергу, варто зазначити, що у перекладі з латинської мови «diversificatio» означає зміну, різноманіття, тобто перехід на інші ринки, зміну видів діяльності, зміну чи розширення виробництва [68].

У таблиці 1.1 наведено різні варіанти тлумачення економічної категорії «диверсифікація».

Таблиця 1.1

Варіанти трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення поняття «диверсифікація»
І. Ансофф	Процес розподілу ресурсів компанії у нові галузі, що суттєво відрізняються від традиційної
С.В. Мочерний	Процес розширення асортименту продукції, що виробляють компанії, організація нових видів виробництва у межах власної галузі, проникнення у нові галузі.
А. А. Томпсон, А. Ж. Стрикленд	Розширення номенклатури товарів підприємства шляхом виробництва споріднених чи нових на основі наявного потенціалу або розвиток діяльності компанії в нових галузях
С. М. Попова	Розширення асортименту продукції та вихід за рамки основного виду діяльності шляхом впровадження технічних та технологічних рішень
Е. Е. Румянцева	Ділова практика, що спрямована на урізноманітнення номенклатури товарів чи послуг задля зниження залежності від циклічності бізнесу
А. Я. Бутиркін	Розповсюдження діяльності підприємства на нові сфери, розширення асортименту товарів та географічної межі діяльності
Л. А. Швайка	Спосіб розвитку підприємства шляхом освоєння виробництва нових товарів, видів послуг; розповсюдження господарської діяльності на нові та не пов'язані з основними видам діяльності компанії
О. С. Вітковський	Освоєння нових технологій, видів продукції, діяльності ринків та підприємств та інших видів діяльності.
Дж. М. Макдональд	Одночасна діяльність підприємства в кількох галузях

Примітка: Сформовано автором на основі [8, 9, 39, 66].

Проаналізувавши різні трактування поняття «диверсифікація», можемо узагальнити, що, в першу чергу, диверсифікація пов'язана з переходом на розширене виробництво, тобто на збільшення номенклатури виробництва і, як наслідок, вихід на нові ринки.

На нашу думку, диверсифікація це, в першу чергу, процес організаційних, економічних та правових змін у компанії, який спрямований на удосконалення її господарської діяльності, покращення ефективності виробництва, готовність швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі та зміцнення конкурентних переваг на ринку.

На основі дослідження вищенаведених підходів до диверсифікації визначимо її основні особливості:

1) структурованість – процес диверсифікації на підприємстві впроваджується етапами, що взаємопов'язані між собою (аналіз – впровадження - оцінка);

2) багатоаспектність – наявність спільних та поєднання різних напрямів діяльності;

3) динамізм – можливість постійного та додаткового розвитку підприємства, що забезпечуватиме його конкурентоспроможність;

4) цілеспрямованість – формування конкретних цілей, що будуть досягнуті за допомогою диверсифікації;

5) емерджентність – набуття компанією нових властивостей, наприклад, зміна організаційної структури, зміна чи поява нових ринків збуту;

6) зворотній зв'язок – забезпечення позитивного впливу нових видів діяльності на основне виробництво [12, 17, 31].

Для отримання кращого ефекту від здійснення процесу диверсифікації необхідним є дотримання певних принципів, що враховуватимуть рівень соціально-економічного розвитку регіону, в якому функціонує підприємство, його економічний стан та вже досягнутий рівень диверсифікації.

На рис.1.1 наведено основні принципи диверсифікації, сформовані під впливом особливостей соціально-економічного, політичного, культурно-

психологічного та національного розвитку та з позиції ефективності у конкретній ситуації.



Рис. 1. 1. Основні принципи диверсифікації компанії

Примітка: Сформовано автором на основі [30].

Здійснювати диверсифікацію можуть різні підприємства – високорозвинені, процвітаючі, фінансово нестабільні, оскільки метою одних може бути нарощення потенціалу підприємства, а інших – покращення стану як

результату неефективної діяльності компанії. Таким чином, з одного боку диверсифікація вважається доцільною для тих підприємств, які вичерпали всі можливості щодо розвитку власної діяльності. Вона є необхідною для тих підприємств, які шукають шляхи виходити з кризи, прагнуть збільшити грошові потоки за рахунок зміни сфери діяльності чи освоєння нових напрямків роботи.

З іншого боку, економічно розвинуті та фінансово стабільні компанії також можуть диверсифікуватись. В такому випадку метою буде забезпечення стабільності бізнесу за рахунок освоєння нових видів діяльності, використання можливостей нової галузі та нарощування прибутків. Формування мети диверсифікації компанії здійснюється на основі її стратегії зі збереженням наявної виробничої структури та ресурсів, внутрішніх взаємовідносин й елементів зовнішнього середовища.

До розробки та реалізації стратегії диверсифікації компанію спонукає низка різноманітних факторів, основним з яких є бажання покинути діяльність у галузі, що не розвивається з метою отримання вигоди від входу на нові ринки. Решта факторів поділяються на групи: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні. Варто зауважити, що ці фактори взаємопов'язані та комплексно впливають на прийняття рішення про диверсифікацію. На рис. 1.2 систематизовано різноманітні причини, що спонукають прийняти рішення про диверсифікацію компанії.

Техніко-технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> • збереження виробничого потенціалу підприємства • належне використання виробничих потужностей • упровадження досягнень НТП 	<ul style="list-style-type: none"> • перенакопичення капіталу у діючій галузі • пошук нових напрямів капіталовкладень • вихід на нові ринки збуту 	<ul style="list-style-type: none"> • розподіл ризиків між видами діяльності та обсягами виробництва • фінансова стабілізація 	<ul style="list-style-type: none"> • збереження висококваліфікованих працівників • створення нових та збереження існуючих робочих місць

Рис. 1.2. Причини прийняття рішення про диверсифікацію компанії

Примітка: Сформовано автором на основі [15].

Отже, диверсифікація сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню конкурентної позиції на ринку.

Окрім того, диверсифікацію можна визначити як вид маркетингової стратегії, що спрямована на розширення сфери діяльності в галузі і передбачає аналіз сукупності економічних ризиків для забезпечення економічної безпеки та конкурентоздатності підприємства. В результаті диверсифікація дозволяє забезпечити ріст рентабельності компанії. Таким чином, головною метою диверсифікації компанії вважається збільшення прибутку, зменшення ризиків діяльності на ринку та підвищення ліквідності активів.

Диверсифікація підприємства поділяється на три основні форми: виробничу, фінансову та маркетингову. Виробнича диверсифікація здійснюється шляхом розширення видів виробництва та асортименту продукції. Фінансова диверсифікація полягає у збільшенні видів внутрішніх та зовнішніх інвестицій та пошуку нових напрямів фінансової діяльності. Маркетингова форма передбачає розширення каналів збуту продукції, створення власної системи збуту, створення нових брендів та їх реклама.

Для кращого розуміння поняття виробничої диверсифікації важливим є розгляд її видів. Багато вчених наводять власні варіанти класифікації, які дещо відрізняються один від одного та все таки несуть однаковий зміст. Загальним та найбільш поширеним є поділ на такі види:

- вертикальна – нове виробництво такої продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна – виробництво такої продукції, для якої необхідними є зміни технологій або розробка нових;
- концентрична – виробництво нових видів продукції за допомогою наявних технологій, на основі тих самих матеріалів та сировини, що використовувались на підприємстві раніше;
- корпоративна – розроблення та виробництво абсолютно нової продукції.

На основі проаналізованої літератури виділимо такі види диверсифікації, які в подальшому можуть бути використані як напрям розвитку підприємства (рис.1.3).

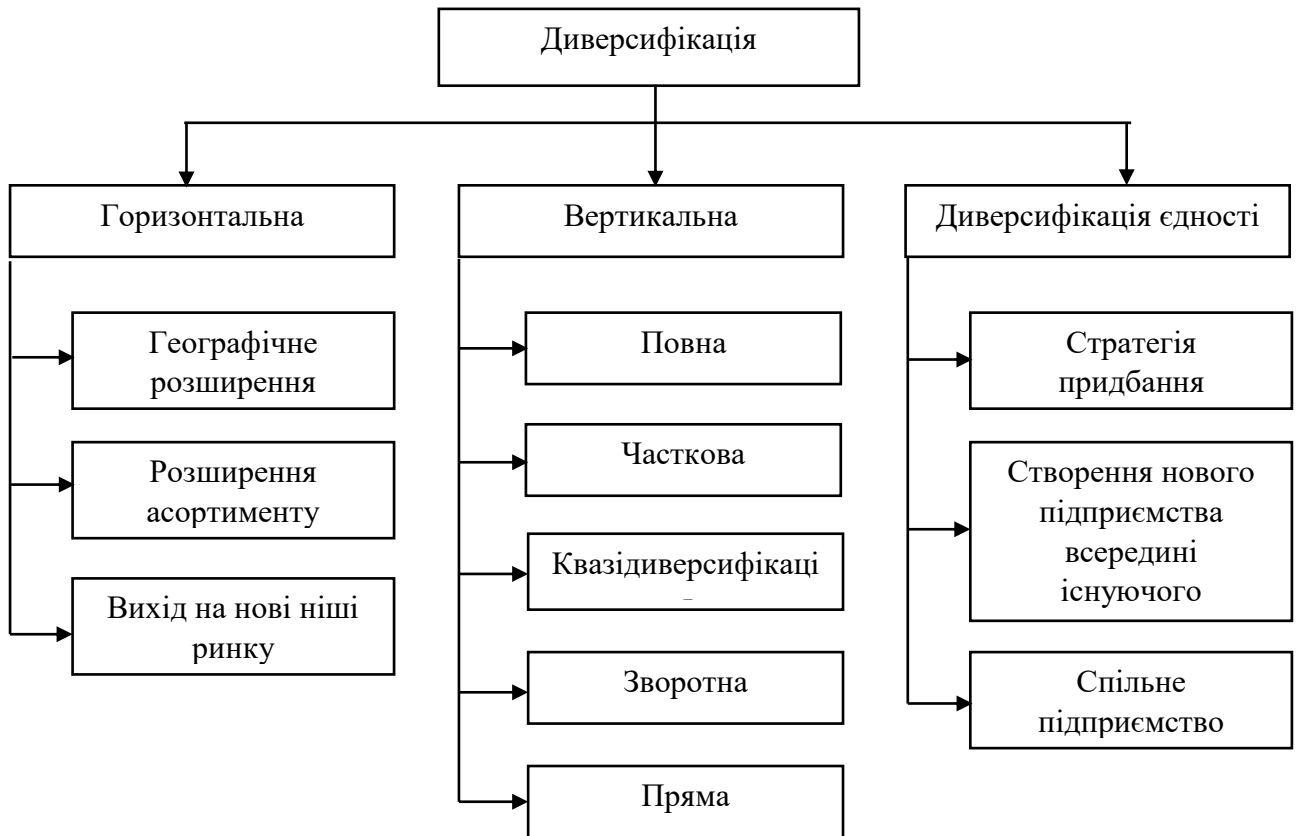


Рис. 1.3. Види диверсифікації

Примітка: Сформовано автором на основі [36].

Географічне розширення як вид диверсифікації передбачає об'єднання компаній, що випускають схожу продукцію, але діють на різних ринках.

Розширення спектру продуктів – це зміна асортименту шляхом виробництва нових видів товарів. Вихід на нові ніші ринку є способом вкладення капіталу в нові ніші ринку для стабілізації економічного та фінансового стану підприємства.

Щодо вертикальної диверсифікації, вона виникає за рахунок спільного використання бізнес процесів. Часткова передбачає, що частину товарів підприємство виготовлятиме самостійно, а частину - закуповуватиме в інших постачальників. Квазидиверсифікація – створення альянсів між компаніями без

переходу прав власності, що орієнтовані на виробництво споріднених товарів. Зворотна диверсифікація означає, що підприємство забирає на себе певні функції, що колись виконували постачальники, а пряма – ті, що виконувались дистриб'юторами.

Стратегія придбання є найбільш поширеним способом виходу на новий ринок, оскільки виключає необхідність придбання технологічного досвіду та встановлення зв'язків з партнерами. Створення нового підприємства всередині існуючого дає змогу здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності та розширити споживчу базу. Перевагою утворення спільного підприємства є отримання доступу до нових бізнесів.

Залежно від виду та напрямку диверсифікації, яку обрало підприємство, застосовується індивідуальний підхід щодо її реалізації. Внаслідок цього можуть виникати як і ринкові переваги, так і ринкові загрози. Серед негативних рис можна виділити певні складнощі щодо централізації процесів та управління новими видами діяльності, інвестиційні ризики та можливі проблеми при плануванні та бюджетуванні нових напрямків діяльності.

Позитивними особливостями для компанії є раціональний розподіл коштів між різними сферами діяльності, зниження рівня ризику виробничої діяльності, фінансова стабільність в несприятливих умовах господарювання, створення додаткових робочих місць, отримання досвіду та практичних навичок працівниками компанії та отримання конкурентних переваг серед учасників ринку [56]. На рис.1.4 наведено основні позитивні та негативні результати диверсифікації підприємства.



Рис. 1.4. Переваги та недоліки диверсифікації компанії

Примітка: Сформовано автором на основі [56].

Головною метою такого економічного процесу як диверсифікація є отримання прибутку. Враховуючи те, що втрата прибутку в одній галузі може бути компенсованою за рахунок більшого прибутку від реалізації в інших галузях, загальний фінансовий стан підприємства суттєво не зміниться. Значною перевагою є те, що диверсифіковані підприємства є більш стійкими та гнучкими до кризових явищ.

Варто зазначити, що диверсифікація є вигідною як для компанії, так і для споживача її продукції. Поряд з тим, як підприємство покращує свій фінансовий

стан та зменшує ризики діяльності шляхом створення нових видів товарів та використанням результатів науково-технічного процесу, споживач отримує можливість задовольняти свої потреби новою, якіснішою продукцією.

Ще однією перевагою диверсифікації для зовнішнього середовища є забезпечення населення новими робочими місцями, адже диверсифікація в деяких випадках вимагає розширення виробничої діяльності. Таким чином, частково вирішується проблема безробіття того регіону, в якому функціонує компанія [37].

Наслідками диверсифікації будь-якої компанії є зміни – зовнішні та внутрішні. Зовнішні зміни - як стратегічні, так і тактичні зміни щодо співпраці з партнерами та взаємовідносин із державою; зміни виробничої структури, тобто перехід від спеціалізації в одній сфері діяльності до різних напрямків; зміни постачальників сировини та матеріалів та збуту готової продукції; зміни щодо позиціонування на ринку та репутації компанії.

До внутрішніх змін підприємства, що здійснює диверсифікацію можна віднести зміни щодо оперативності прийняття управлінських рішень; зміну витрат на утримання обслуговуючих та допоміжних виробництв; зміни щодо документації та її обігу на підприємстві [20].

1.2. Диверсифікація як управлінський інструмент розвитку компанії

Для забезпечення високого рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання необхідним є пошук та застосування нових управлінських інструментів. Процес диверсифікації є саме таким інструментом, що здатен забезпечити високу економічно-господарську ефективність та конкурентоздатність підприємства.

Як свідчить практика, більшість компаній починають свою діяльність з невеликих підприємств з одним видом бізнесу, невеликою номенклатурою та асортиментом продукції. Такі підприємства в першу чергу ставлять перед собою завдання збільшити частку ринку, обсяги продажів та завоювання прихильності

великої кількості споживачів. В подальшому для розвитку підприємству необхідно посилювати свої конкурентні позиції у галузі, розширювати свою діяльність та виходити на нові ринки. Саме тому, на нашу думку, необхідним є застосування диверсифікації.

Оскільки диверсифікація на підприємстві проявляється через нові напрямки діяльності, нові види продукції та нові проекти, вихід на нові ринки та оновлення способів та форм організації, можна стверджувати, що диверсифікація є способом розвитку компанії. Розвиток компанії – це нове поєднання факторів виробництва, створення інновацій та створення нової продукції не тільки для підприємства, але й для ринку [57].

Вважається, що великі за розміром підприємства мають більш сприятливі організаційно-економічні умови для здійснення диверсифікації, оскільки вони мають ширші можливості для забезпечення організаційних змін та змін виробництва. При цьому, для малих і середніх підприємств характерним є низький рівень концентрації виробництва, їм важче розвивати декілька напрямків одночасно, тому для них близька вузька спеціалізація виробництва [1].

Як уже зазначалося, одним із найбільш поширених способів диверсифікації і, як наслідок, розвитку підприємства є освоєння нових сфер діяльності. Така диверсифікація може здійснюватися методом проб та помилок, який передбачає коригування та виправлення недолік безпосередньо під час її реалізації. Більш оптимальний та раціональний підхід – планомірний, при якому визначається прибуткова сфера діяльності, здійснюється пошук партнерів та джерел фінансування, і вже на основі аналізу ринку та фінансово-господарського плану - відбувається практична реалізація диверсифікації.

Загалом, диверсифікація не є одноразовим явищем і потребує продовження після досягнення певних результатів, вона є процесом постійного перетворення, після якого підприємство вже не повернеться до попереднього стану. Правильно обрана стратегія диверсифікації компанії сприяє підвищенню ефективності виробництва, забезпечує раціональніше використання ресурсів, підвищення

зайнятості за рахунок створення та збереження робочих місць та збільшення економічної результативності [29, 41, 46].

Диверсифікація є певним процесом адаптації компанії до зовнішнього середовища, що зумовлено його нестабільністю та невизначеністю. Це потребує суттєвих поточних та стратегічних витрат та точного визначення їхнього характеру, джерел покриття та термінів окупності. Саме тому для забезпечення ефективності здійснення диверсифікації, її слід проводити за певним алгоритмом: планування, впровадження та оцінка результатів.

Планування включає в себе:

- оцінку ситуації на ринку, на якому функціонує підприємство, що включає аналіз частки ринку, ризиків діяльності та конкуренцію;
- аналіз діяльності підприємства, включаючи рівень фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів, оцінка показників завантаженості виробництва та ефективності використання усіх ресурсів;
- аналіз можливостей залучення зовнішніх інвестицій та інвестиційної привабливості підприємства;
- виявлення мети диверсифікації;
- вибір найбільш оптимальної стратегії для досягнення поставленої мети;
- формування плану дій для усіх підрозділів підприємства.

Перший етап дає змогу отримати комплексну характеристику господарського та фінансового стану підприємства, його позиції на ринку та можливостей здійснення диверсифікації. В деяких випадках компанія може відмовитись від диверсифікації після проведеного аналізу у зв'язку з неготовністю до таких змін.

Наступний етап – впровадження включає в себе:

- підготовка та розподіл ресурсів;
- визначення та розподіл обов'язків і повноважень;
- реалізація плану дій щодо диверсифікації;
- контроль за результатами здійснення диверсифікації;

- мотивація та стимулювання персоналу.

На даному етапі варто чітко дотримуватись того плану дій, який був складений на першому етапі.

Елементами третього етапу – оцінки результатів, є:

- збір інформації про отримані показники щодо здійснення диверсифікації;
- порівняння отриманих результатів з плановими;
- внесення правок та коректив у диверсифікаційні процеси.

Мета третього етапу – визначення ефективності від здійснення диверсифікації та розрахунок її показників.

Така поетапність забезпечує обґрунтованість та обдуманість кожного кроку впровадження. Також це дає змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, у потребах споживачів та безпосередньо на підприємстві [13].

Для отримання кращих результатів від здійснення диверсифікації необхідно дотримуватись певних принципів. До таких принципів можна віднести: єдність мети диверсифікації з головною метою компанії; відповідність напрямку диверсифікації потребам галузі, в якій вестиме бізнес підприємство; найбільш оптимальне та раціональне використання наявних ресурсів; збереження сформованого капіталу та збільшення його в подальшому; збереження зв'язків та взаємодії між усіма елементами системи [46].

При плануванні здійснення диверсифікації необхідним є впевненість у її відповідності до економічного потенціалу підприємства. Чим ширшою та глобальною буде диверсифікація, тим більшими та значними будуть стратегічні зміни у компанії. В тому випадку коли економічний потенціал компанії відповідає обраній стратегії диверсифікації, то стратегічні зміни будуть мінімальними. Загалом, процес здійснення диверсифікації повинен відбуватися лише за впевненості у результативності та вигоди у майбутньому. Потрібно обирати оптимальний варіант вкладення коштів із максимально можливим

прибутком, найменшими ризиками та забезпеченням фінансової стійкості компанії [9].

Висновки до розділу 1

Поняття «диверсифікація» слід розглядати як необхідний процес для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення ефективності його діяльності та розширення асортименту. На основі опрацьованої літератури сформовано узагальнене визначення: диверсифікація – це система організаційних, економічних та правових змін на підприємстві, які спрямовані на підвищення ефективності його діяльності.

Виявлено основні три форми диверсифікації підприємства: виробничу, фінансову та маркетингову. Виробнича форма передбачає розширення асортименту продукції, фінансова – збільшення кількості напрямів фінансової діяльності, маркетингова – розширення маркетингової діяльності.

Диверсифікація виступає не лише засобом щодо уникнення кризового становища на підприємстві, але і управлінським інструментом його розвитку. Процес диверсифікації є складним та трудомістким процесом, тому для отримання позитивного ефекту потрібно дотримуватись таких етапів її здійснення: планування – впровадження – оцінка результатів. Дотримання поетапності дасть змогу підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Аналіз вітчизняного ринку молочної продукції та визначення перспектив його розвитку

Молоко та молочні продукти були і є одними з найбільш популярних та вживаних харчових продуктів серед населення України. Як відомо, молоко багате на такі поживні речовини як білок, лактоза, мінеральні солі та вітаміни, які позитивно впливають на людський організм, та, як наслідок, зміцнюють здоров'я населення.

Ринок молока та молокопродуктів є однією із найважливіших складових агропродовольчого комплексу України. На нього впливає безліч чинників: ринкова інфраструктура, платоспроможність виробників, стан виробництва, дієвість ринкових механізмів тощо. Сьогодні ринок молокопродуктів України є високо конкурентним. На ньому представлено широкий асортимент молочної продукції, а саме: молоко, вершки, сухе молоко, масло, кисломолочні продукти (кефір, сметана, йогурт), тверді та кисломолочні сири, морозиво тощо [34].

Інститут харчування НАН України розробив науково обґрунтовану норму споживання молочної продукції. Найчастіше населення купує молоко, адже його можна використовувати як для пиття, так і для приготування страв. Спостерігається збільшення попиту на кисломолочний сир та йогурти, що пояснюється популярністю здорового способу життя серед українців (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Норми споживання молока та молочних продуктів [34]

Продукт	На добу, г	За рік, кг	Структура споживання, %
Молоко питне та кисломолочні продукти	500	182	41,6

продовження таблиці 2.1

Масло	15	5,5	22,8
Сир	18	6,5	13,5
Кисломолочний сир	20	7,3	10,7
Сметана	18	6,5	89
Згущене молоко	8	3	1,6
Сухе молоко	3	1	0,9
УСЬОГО	-	-	100

Основними трендами за останні роки на ринку молокопродуктів є зміна товарної та географічної структури експорту молочних продуктів. На даний час основу зовнішніх продажів складає вершкове масло та суміжні в процесі виробництва продукти. Ціна на українські молочні продукти на 16% нижча за світову, що дає їй значну перевагу на світовому ринку. Основними країнами, куди Україна експортує молочні продукти є Туреччина, Єгипет, Нідерланди та Марокко. Найбільшими імпортерами є такі країни як Грузія та Китай [24].

Ще однією тенденцією залишається те, що на ринку молокопродуктів присутній значний тінювий сектор. Велика кількість молочних продуктів підлягає фальсифікації, зокрема, такі продукти як масло та сир.

Варто звернути увагу на те, що великою проблемою ринку молочної продукції є скорочення поголів'я великої рогатої худоби. Станом на 01.01.2020р. в Україні поголів'я великої рогатої худоби становить лише 3,14 млн. голів, в той час як станом на 01.01.2010 кількість поголів'я ВРХ становила 4,90 млн. голів [18].

Це призводить до зменшення обсягів сировини для виробництва готової молочної продукції (див. рис.2.1).

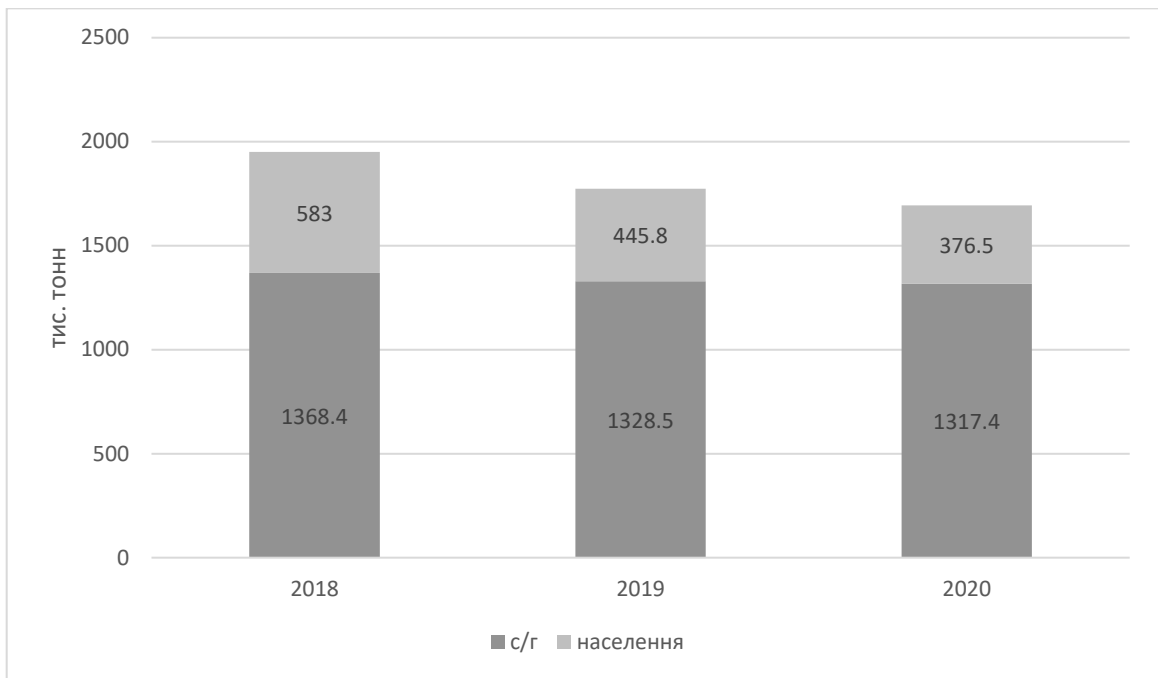


Рис. 2.2 Динаміка надходження молока на переробку, тис. тонн

Примітка: Сформовано автором на основі [19].

Згідно з даними Державної служби статистики України за 2020 рік домашні господарства виробили на 3,1% менше молока, ніж у попередньому році, що призвело до зменшення загального обсягу виробництва молока на 1,9%.

Таке скорочення викликано тим, що скоротилась кількість фермерських господарств та знизилась зацікавленість населення у виробництві молока. Частка надходження молока від господарств населення значно скоротилася. Причиною цього стало зниження закупівельної ціни виробниками молокопродуктів.

У 2020 р. доходи України від операцій з торгівлі молочними продуктами скоротилися на 19% у порівнянні з попереднім роком. Причиною такого значного скорочення є ослаблення продаж таких основних видів молочної продукції як масло, сухе молоко, сир та сирні продукти (див. табл.2.2)

Таблиця 2.2

Основні показники молочної галузі в Україні у 1990р., 2010р., 2020р. [24]

Показник	1990	2010	2020
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192

продовження таблиці 2.2

Виробництво молока, млн. тонн	24,5	13,67	9,8
Перероблено молока млн. тонн	18	4,5	3,8
Продукція з незбираного молока, тис. тонн	6430	1230	1010
Вершкове масло, тис. тонн	441,1	145,3	89,2
Сир тис. тонн	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко тис. тонн	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко тис., тонн	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення	373	220	221

Така негативна динаміка діяльності молокопереробних підприємств впродовж десятиліть спричинена низкою чинників. Найбільш вагомим з них є залежність від постачальників сировини, що, в свою чергу, залежить від стану тваринництва. Так, в Україні спостерігається скорочення дійного поголів'я на 27% у 2019 році порівняно із 2010 р. [19].

Станом на 2020 рік на ринку молокопродуктів функціонувало 192 підприємства. При цьому, кількість великих гравців становить 10-15. Лідерами, що займають найбільшу частку ринку є:

- ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» – 10 %;
- ТОВ «Терра Фуд»: – 9 %;
- ТОВ «Люстдорф»: – 8 %;
- ТОВ «Данон»
- ТОВ «Група компаній Альянс» - 5% та інші.

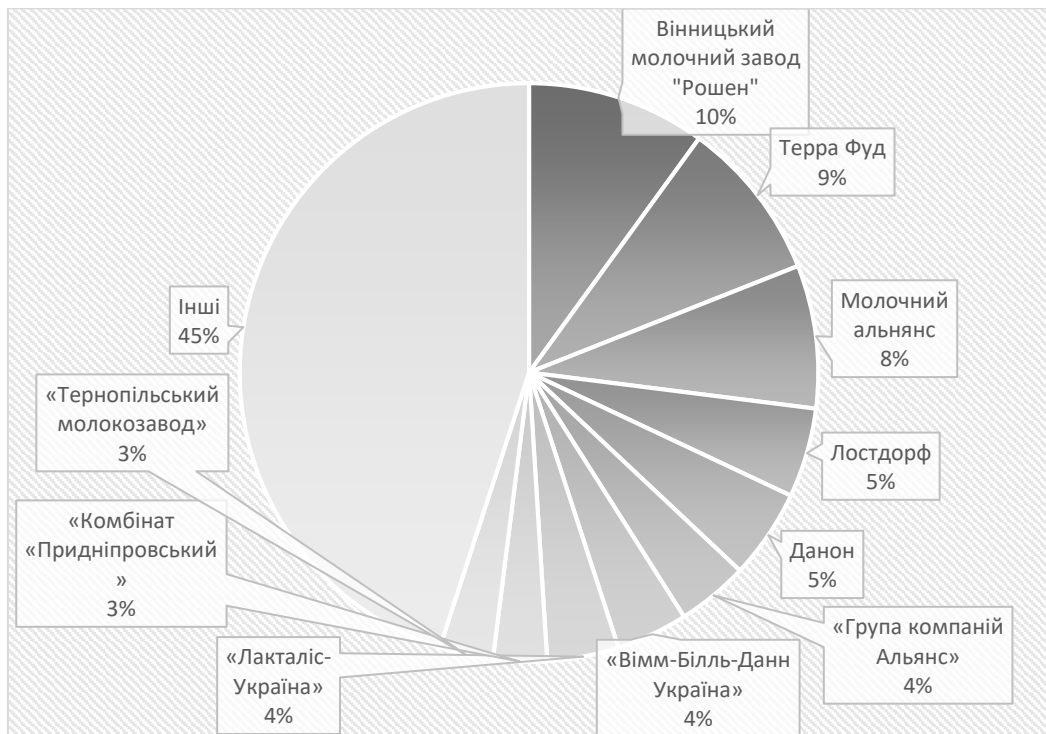


Рис. 2. 3 Частки ринку виробників молочної продукції, 2020 р

Примітка: Сформовано автором на основі [19].

Великі підприємства з метою збереження своїх лідерських позицій на ринку постійно модернізують виробництво, покращують якість своєї продукції та розширюють асортимент відповідно до потреб та побажань споживачів.

На сучасному етапі однією із проблем молокопереробної галузі України є скорочення ринків збуту, особливо закордонних (див. табл. 2.3). Причиною цього явища є низька якість молока, що є головною проблемою виробництва молочної продукції.

Таблиця 2.3

Експорт молочної продукції за період 2019-2020 рр, тонн

Продукція	2019 р.	2020 р.
Продукція з незбираного молока	17851	13663
Молочні консерви	16791	11600
Масло вершкове	13946	7624
Спред	12920	12757
Сир сичужний	3197	2555

продовження таблиці 2.3

Сир плавлений	716	1382
Всього	65421	49581

Примітка: Сформовано автором на основі [24].

Як бачимо з табл. 2.3, експорт продукції скоротився на 24,2%, а таких продуктів як масло вершкове та сир сичужний на 45,3% та 20% відповідно.

Щодо ринку молока та молочної продукції Львівщини, то можна стверджувати, що він є найбільшою складовою споживчого ринку області. На сьогодні молокопереробну промисловість Львівської області представляє близько 20 підприємств. Найбільшими компаніями, які відомі за межами області є:

- ПРАТ «Галичина», м.Радехів;
- ПРАТ «Львівський міський молочний завод»;
- ПРАТ «Маслосоюз» м.Стрий;

Менш відомими представниками галузі, що спеціалізуються на виробництві масла та жирних сирів, молока обробленого та вершків, сухого молока та морозива є:

- ТзДВ «Жидачівський сирзавод»;
- ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- ПРАТ «Рава-руський маслозавод»;
- ПАТ «Буський Молокозавод»;
- ТзОВ «Ременівський молокозавод»;
- ПАТ Городоцька молочна компанія «Біла роса»;
- ПАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока»;
- ПРАТ «Львівський холодохімбінат».

Варто зазначити, що значну роль відіграють малі приватні підприємства та домашні господарства, проте їхня частка є незначною у загальному обсязі виробництва. На жаль, проблемою таких виробників є те, що вони не здатні

забезпечити високу якість молочної продукції та запропонувати її широкий асортимент.

Загалом, молокопереробні підприємства Львівщини можна поділити за групами:

- 1) міські молочні заводи, спеціалізацією яких є виробництво продукції з незбираного молока (кефір, сметана, ряжанка);
- 2) консервні – виробництво сухого та згущеного молока;
- 3) маслоробні – виробництво масла;
- 4) сироробні – виробництво твердих та плавлених сирів.

У таблиці 2.4 наведено класифікацію підприємств за видами молочної продукції: молокозаводи, маслосирзаводи, заводи сухого знежиреного молока, маслозаводи та сироробні заводи. Виокремлені групи підприємств, які спеціалізуються на виробництві 2-3 основних видів молочної продукції.

Таблиця 2.4

Групування молокопереробних підприємств Львівщини за видами продукції

Вид підприємства	Асортимент	Підприємство
Молокозавод	молоко оброблене, кисломолочні продукти, масло вершкове, йогурти, вершки, сухі молочні продукти, сири	ПРАТ «Галичина», м.Радехів; ПРАТ «Львівський ММЗ»; ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»; ПАТ «Миколаївський молокозавод»; ПАТ «Буський Молокозавод»; ТзОВ «Ременівський молокозавод»;
Маслосирзавод	масло вершкове, сир кисломолочний, твердий та плавлений сир, казеїн	ПРАТ «Рава-руський маслозавод»; ПАТ Городоцька молочна компанія «Біла роса»; ТзДВ «Жидачівський сирзавод»; ПАТ «Комарнівський сирзавод»
Завод сухого знежиреного молока	сухі молочні продукти, масло вершкове	ПАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока»

продовження таблиці 2.4

Маслозавод	масло вершкове, молоко оброблене, кисломолочні продукти, морозиво	ПрАТ «Маслосоюз» м.Стрий; ТзОВ «Перемишлянський маслозавод»; ПП «Світанок»; ТзОВ «Айя»
Сироробний завод	сири тверді, масло вершкове	ТзОВ «Рудники»; МП «Натан»

Примітка: Сформовано автором.

Найширший асортимент продукції представляють молокозаводи та маслосирзаводи. Тому саме їхня частка на ринку молочної продукції Львівської області становить близько 70%.

У таблиці 2.5 відображено основні можливості та загрози розвитку молокопереробної промисловості Львівської області.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз стану і перспектив розвитку молокопереробної промисловості Львівської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність природних умов, технологій виробництва та переробки молока Сильні позиції виробників на внутрішньому ринку Наявність виробників, які здатні конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках	Низький рівень кооперації між сільськогосподарськими підприємствами та виробниками молокопродуктів Висока собівартість молока, низькі закупівельні ціни молокопереробних підприємств Недостатній рівень технічного забезпечення
Можливості	Загрози
Можливість виходу на ринки країни та закордонні ринки Підвищення рівня державного регулювання	Розширення експансії закордонних виробників на ринок; Руйнування зв'язків між сільськогосподарськими виробниками та молокопереробними підприємствами; Зниження якості молокопродуктів та підвищення цін на готову молочну продукцію

Примітка: Сформовано автором на основі [25].

Молокопереробна промисловість Львівщини недостатньо забезпечена новою технікою та обладнанням, саме тому актуальною проблемою є оновлення техніки та технології виробництва.

Важливу роль у діяльності молокопереробних підприємств Львівщини відіграють регіональні особливості. До позитивних факторів варто віднести:

- можливості виходу місцевих виробників на ринок міста Львова, на якому представлена велика кількість торгових центрів, супермаркетів та продовольчих магазинів;
- можливість залучення іноземного капіталу сусідніх країн, зокрема Польщі;
- можливість вивчення і запозичення зарубіжного досвіду ведення підприємницької діяльності в напрямку розвитку молочної галузі.

Негативним фактором є насиченість регіонального ринку імпортною продукцією і, як наслідок, скорочення попиту на окремі види вітчизняної молочної продукції.

2.2. Загальна характеристика господарсько-фінансової діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський» (надалі ТзОВ «Молокозавод «Самбірський») було засновано 20 липня 1995 року на основі свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності зі статутним фондом 979420 грн. Підприємство було створено відповідно до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та іншого чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: 81400, Львівська область, місто Самбір, вулиця Мазепи, будинок 14 [43].

Підприємство зберегло класичні традиційні технології виробництва твердих сичужних сирів – «Костромського», «Ярославського» та «Естонського». За підтримки голландських фахівців на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» було запроваджено виробництво елітного сиру «Гауда», який користується

популярністю серед споживачів. Популярними серед любителів сиру також стали такі види сирів як «Сметанковий», «Едам» та «Масдамер».

Підприємство здійснює такі різні види діяльності [44].

Основний:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші:

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві.

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

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

10.89 Виробництво інших харчових продуктів.

10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.

82.92 Пакування.

Метою ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є забезпечення споживачів необхідними товарами й послугами та отримання прибутку. Місія підприємства – задоволення смакових та харчових потреб споживачів через випуск відносно недорогої та якісної продукції. Девіз: «Висока якість за прийнятну ціну».

Цінності, яких дотримується ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» наведено на рисунку 2.3.

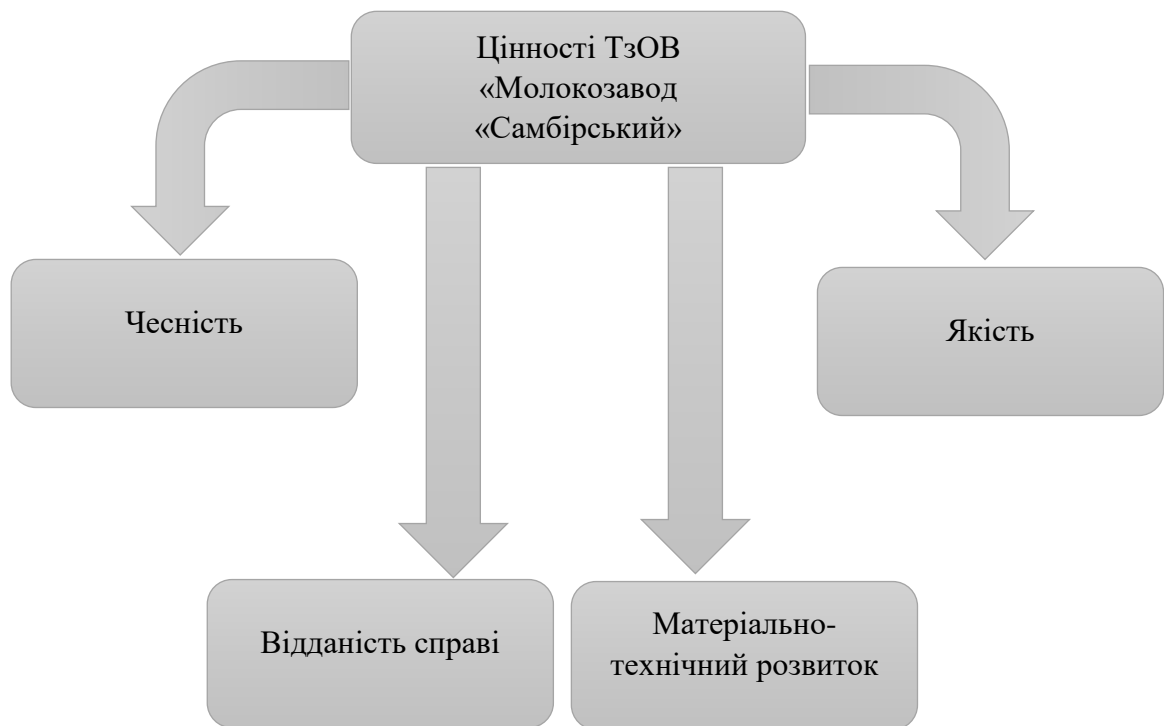


Рис. 2.3 Цінності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Примітка: Сформовано автором.

Чесність для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» означає висвітлення лише правдивої інформації про діяльність підприємства, тобто чесність перед своїми споживачами. Якість - забезпечення споживачів продукцією відповідної якості. Прихильність – задоволення очікувань замовників, співробітників та інвесторів. При цьому, головною місією підприємства є його матеріально-технічний розвиток, який передбачає пошук, проектування та розробку нових продуктів та послуг, оновлення та модернізацію технічного обладнання підприємства.

Постачальниками сировини для виробництва молочної продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» в основному є домашні господарства Самбірського району та інших районів Львівської області. Найбільший обсяг виробництва підприємства припадає на весняно-осінній період, оскільки господарства постачають більше сировини. В зимовий період обсяги постачання скорочуються, тому з метою забезпечення безперебійного виробництва, молокозавод наперед закупає сировину та зберігає її у спеціальних холодильних камерах.

На ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» діє лінійно-функціональна організаційна структура. Це означає, що управління здійснюється за основними функціональними напрямками: постачання, виробництво, збут, кадри, фінанси. (див. рис.2.4).

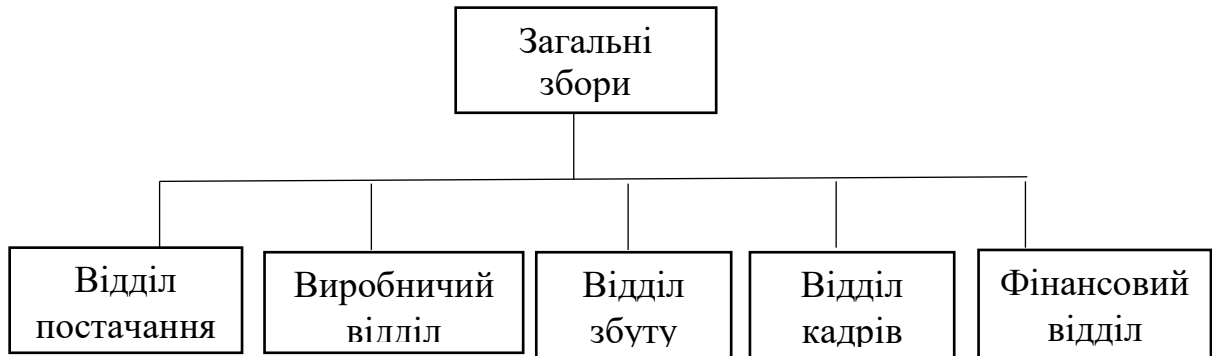


Рис. 2.4 Організаційна структура ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Примітка: Сформовано автором.

Найвищим органом управління ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є загальні збори акціонерів. До складу правління входить: директор, заступник директора, головний бухгалтер. Директор здійснює керівництво, організує роботу і несе відповідальність за діяльність підприємства в межах наданих йому прав. Підрозділи підприємства очолюються їх керівниками, яких призначає директор.

Для аналізу фінансового стану підприємства використовуємо один із головних вартісних показників ефективності виробництва – рентабельність. Цей показник показує рівень віддачі активів та використання капіталу у процесі основної діяльності – виробництва твердих сирів та вершкового масла.

Визначимо окремі показники рентабельності.

$$\text{Загальний рівень рентабельності : } P_{\text{соб}} = \text{ВП} / \text{ПС} * 100 \% \quad (2.1)$$

$$\text{Рентабельність продукції: } P_{\text{прод}} = \text{ВП} / \text{РП} * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Рентабельність реалізації: } P_{\text{реаліз}} = \text{ЧП} / \text{ПС} * 100\%, \quad (2.3)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства, грн

ПС - повна собівартість продукції, грн

РП – реалізована продукція, грн

ЧП – чистий прибуток, грн

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за період
2018-2019 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік
Рентабельність продукції, %	2,8	7,7
Рентабельність реалізації, %	9,07	4,9
Загальний рівень рентабельності, %	13,9	4,9

Примітка: Сформовано автором на основі Додатку А.

Як бачимо з табл.2.6., рентабельність продукції Товариства зростає. Проте спостерігається спад загального рівня рентабельності на 9% у 2019 році порівняно з 2018 р. Таке явище може бути спричинено зменшенням обсягів реалізованої продукції або ж зниженням продуктивності праці працівників.

Розрахуємо не менш важливі показники фінансового стану підприємства – коефіцієнти ліквідності. Головним із них для оцінки у короткостроковій перспективі є коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності.

У таблиці 2.7 наведено відносні показники ліквідності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за 2018-2019 рр.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за період
2018-2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,2-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,3	0,7-0,8
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,58	0,30	1-1,5

Примітка: Сформовано автором на основі Додатку А, Б.

Розрахунки показують, що ліквідність підприємства у 2019 р. зросла у порівнянні з 2018 роком, проте нормативному значенню не відповідає. Така тенденція є негативною, адже за таких умов підприємство не буде спроможним у разі необхідності перетворити свої активи в гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх зобов'язань.

Для об'єктивної оцінки поточних і майбутніх фінансових потреб на підприємстві складаються фінансові звіти.

Використаємо дані річної звітності за 2018-2019 рр. для оцінки фінансово-господарської діяльності ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський». У таблиці 2.8 відображено динаміку активів ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», наведено основні показники фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка активів ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»
за 2018-2019 рр, тис. грн

Показник	2018 р	2019 р	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	4509	4249	-260	-5,7
в тому числі нематеріальні активи	-	-	-	-
основні засоби	4509	4249	-260	-5,7
Оборотні активи	6241	8943	2702	43,29
в тому числі запаси	4213	6986	273	65,82
дебіторська заборгованість	1567	1515	52	-3,32
гроші та їх еквіваленти	10	5	-5	-0,5
Баланс	10750	13192	2442	22,7

Примітка: Сформовано автором на основі Додатку А.

З наведених у таблиці 2.8 даних бачимо, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка формування активів. Загалом, баланс підприємства у 2019 році, порівняно з 2018 зріс на 22,7% за рахунок значного збільшення оборотних активів на 43,29%.

Оцінимо співвідношення темпів росту чистого прибутку, доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і капіталу, вкладеного в майно ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на основі фінансових результатів його діяльності (див. табл. 2.9). Для аналізу використаємо дані річної звітності «Звіт про сукупний дохід» за 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.9

Динаміка загальних показників господарської діяльності ТзОВ
«Молокозавод «Самбірський» за 2018-2019 рр.

Показники	2018 р	2019 р	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18715	42116	23401	125
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18199	39092	20893	114,8
Валовий прибуток	516	3024	2508	486
Адміністративні витрати	1102	1136	34	3
Інші операційні витрати	1262	1787	525	41,6
Прибуток від операційної діяльності	1257	962	-295	23,5
Чистий прибуток	-2523	-255	2268	89,9

Примітка: Сформовано автором на основі Додатку А.

Як бачимо з таблиці 2.9 у 2019 році чистий дохід від реалізації продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» значно зріс: на 125% порівняно з 2018 роком. Також зросла і собівартість реалізованої продукції на 114,8%. Таке зростання свідчить, що співвідношення темпів зростання основних абсолютних характеристик ділової активності Товариства за 2018-2019 роки є оптимальним.

Економічний потенціал підприємства покращується: підприємство вже покрило свій збиток за минулий рік. За вказаний період відбулося значне скорочення збитків - на 89,9%.

Розглянемо систему логістики та організацію мережі ланцюга доданої вартості Товариства. Ланцюг доданої вартості підприємства складається із домогосподарств та ферм, що є постачальниками сировини, тобто, молока, оптових та роздрібних дистриб'юторів та споживачів (рис.2.5).

Постачальниками молока є фермерські та домогосподарства розташовані у сусідніх та безпосередньо у районі, в якому функціонує підприємство: Самбірський, Сторосамбірський, Турківський. Щодо збуту, то позиції роздрібних торгівців є ширшою: реалізація товарів відбувається по всіх Західній Україні та по деяких інших областях країни.

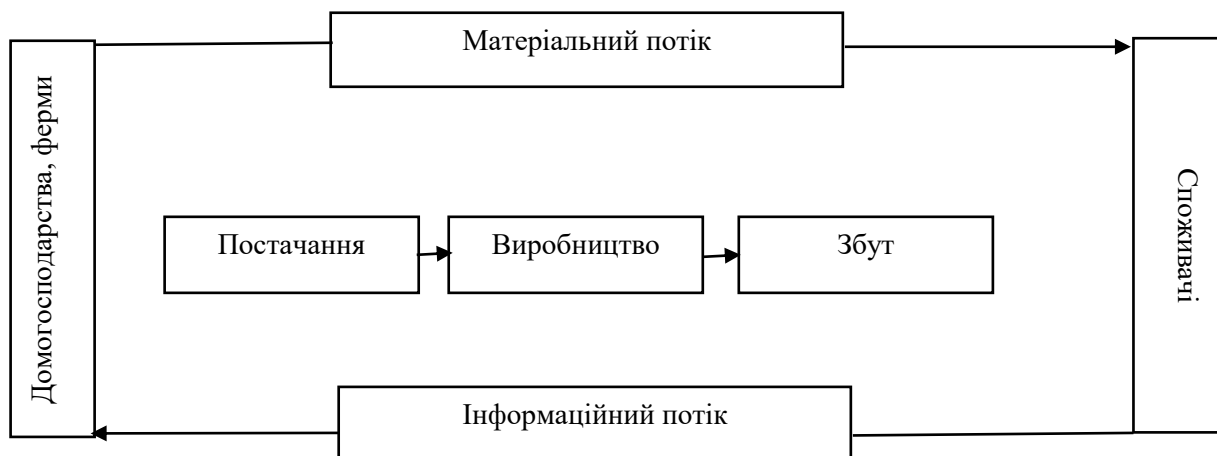


Рис. 2.5 Схема ланцюга доданої вартості ТзОВ "Молокозавод "Самбірський"

Примітка: Сформовано автором.

Процес збуту відбувається через оптових та роздрібних торгівців, до яких молокозавод самостійно доставляє готову продукцію щотижня. ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» виконує функції логістики самостійно. Перевагою цього є особистий контроль за термінами та якістю поставок. Недоліком власної логістичної системи є витрати на її утримання.

У Таблиці 2.10 визначено основні сильні та слабкі сторони ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока кваліфікація персоналу Хороша репутація у покупців Відомий учасник ринку Добре налагоджені логістичні процеси Власна лабораторія Система знижок і постійні акції	Морально і фізично застаріле обладнання Непродумана маркетингова стратегія. Нестійке фінансове становище Велика собівартість Зменшення персоналу
Можливості	Загрози
Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками Вихід на нові ринки збуту з новою продукцією	Неплатоспроможність замовників. Низький темп зростання ринку Вихід на ринок більш сильних конкурентів

Примітка: Сформовано автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна підсумувати, що ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» працює на фізично та морально зношеному обладнанні, що негативно впливає на діяльність компанії. Незважаючи на певні недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Перш за все це висококваліфікований персонал, що, на нашу думку, є важливою умовою ефективного функціонування бізнесу. Крім того, варто зазначити, що підприємство має хорошу репутацію серед споживачів як виробник екологічно чистої і безпечної продукції. Як видно з проведеного SWOT-аналізу, підприємство зможе і надалі успішно функціонувати на ринку за умови дотримання рекомендацій щодо поліпшення якості продукції та розширення її асортименту.

2.3. Аналіз передумов здійснення диверсифікації на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Аналіз стану диверсифікації на підприємстві є одним із важливих етапів пошуку напрямів підвищення ефективності його діяльності. За результатами проведеного аналізу господарсько-фінансового стану підприємства можна стверджувати, що для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» характерний низький рівень диверсифікації.

Окремі вчені пропонують визначати стан диверсифікації на підприємстві за допомогою аналізу деяких груп показників. В основі даного методу лежить розрахунок таких показників [54]:

1) Ефективності використання фінансових ресурсів: оборотність оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів;

2) Ефективності використання виробничих фондів: фондвіддача, матеріаломісткість, рентабельність реалізованої продукції, коефіцієнт матеріальних витрат;

3) Ефективності використання праці: продуктивність праці, трудомісткість.

У таблиці 2.11 наведено основні показники ефективності діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Таблиця 2.11

Показники ефективності діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»
за період 2018-2019 рр.

Показник	Формула	2018 р.	2019 р.
Показники ефективності використання фінансових ресурсів			
Оборотність оборотних коштів, грн	Чистий дохід / Середньорічний обсяг оборотних коштів	2,5	5,5
Відносне вивільнення оборотних коштів, грн	Обсяг реалізованої продукції / Тривалість обороту	51,9	115,4

продовження таблиці 2.11

Показники ефективності використання виробничих фондів			
Фондовіддача, грн	Чистий дохід / Середньорічна залишкова сума основних засобів	3,9	9,3
Рентабельність реалізованої продукції, грн	Валовий прибуток / Реалізована продукція	2,8	7,7

Примітка: Сформовано автором на основі Додатку А, В.

Щодо ефективності використання оборотних коштів, то у 2019 р. порівняно із 2018 р. спостерігається її зростання. Якщо у 2018 році на кожен гривню оборотних активів було продано товарів на суму 2,5 грн, то у 2019 – на 5,5 грн. Варто зазначити, що ефективність використання виробничих фондів також зросла.

Загалом, проаналізувавши основні показники діяльності молокозаводу, можемо стверджувати, що підприємство володіє сприятливим середовищем для здійснення диверсифікації.

Дослідження стану диверсифікації підприємства можна здійснювати за допомогою портфельних методів. Одним із таких є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Така матриця дає змогу визначити потреби у інвестиціях та встановити стратегію діяльності.

Розглянемо матрицю БКГ основних видів продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

У таблиці 2.12 визначено частки ринку та темпи зростання деяких видів продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на ринку молочної продукції Львівщини.

Таблиця 2.12

Частка ринку та темпи зростання деяких видів продукції ТзОВ
«Молокозавод «Самбірський» за період 2018-2019рр.

Основний вид продукції	Виручка від реалізації, тис. грн		Виручка від реалізації конкурента ЗАТ «Маслосоюз» м. Стрий, тис. грн	Відносна частка ринку	Темпи зростання, %
	2018р	2019р			
Сир твердий	13315	29716	11900	2,5	2,2
Вершкове масло	5400	12400	12600	0,9	2,3

Примітка: Сформовано автором на онові Додатку А, В [42].

На рис. 2.6 Зображено матрицю БКГ для двох головних видів продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» - твердого сиру та вершкового масла.

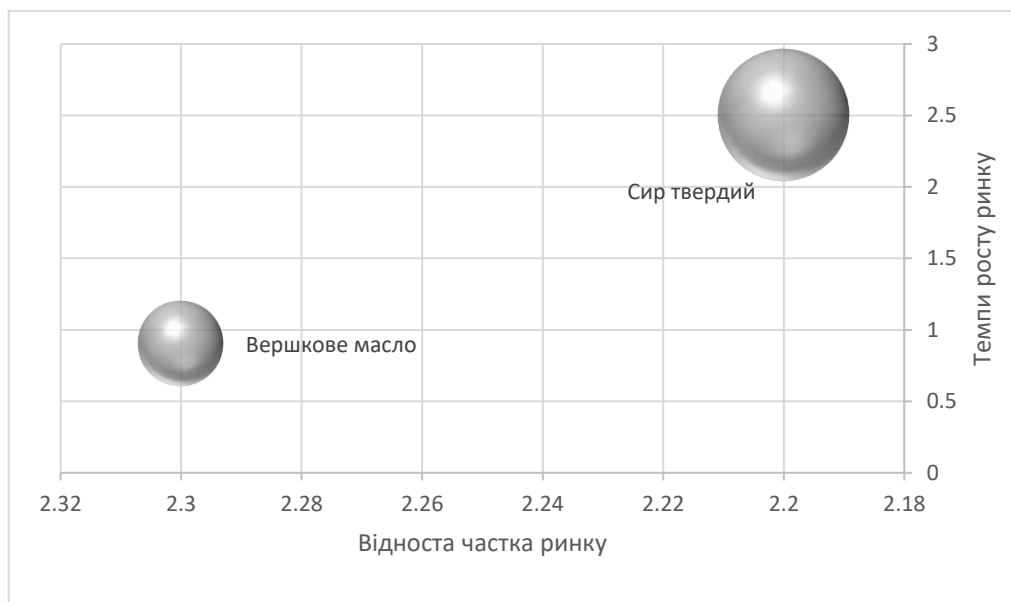


Рис. 2.6 Матриця БКГ для продукції ТзОВ "Молокозавод "Самбірський"

Примітка: Сформовано автором.

Вершкове масло займає позицію «дійна корова» оскільки ця продукція володіє більшою частку на ринку, але низьким темпом зростання обсягу

продажів. Тому виробництво вершкового масла ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» необхідно і надалі продовжувати, контролювати та направляти кошти на розвиток цієї лінії продукції. Тверді сири не займають міцної позиції, але підприємству слід докладати більше зусиль для збільшення обсягів його продажу на ринку. Загалом, більш вигідним напрямком діяльності є виробництво масла, а не сирів.

Варто зазначити, що підприємство виробляє технологічно пов'язані товари – різноманітні види сирів. Перевагам цієї діяльності для молокозаводу є:

- стабільність економічних відносин на підприємстві;
- гарантована забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
- тісний контакт із кінцевими споживачами.

Але такий простий спосіб диверсифікації серед недоліків має:

- відсутність значного підвищення конкурентоспроможності;
- збільшення обсягів витрат, що може призвести до перевитрат ресурсів.

Тому підприємству що слід обирати найбільш вигідний варіант виробництва продукції з максимально можливим прибутком, який забезпечить фінансову стабільність підприємства.

Ще одним портфельним методом аналізу стану диверсифікації підприємства є SPACE-аналіз, що враховує всі внутрішні фактори, які впливають на рівень диверсифікації підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ТОВ «Самбірський молокозавод»

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			4,1
Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,3	2,0
Стабільність отримання прибутку	3	0,26	0,8
Ліквідність	1	0,26	1,3

Продовження таблиці 2.13

Конкурентоспроможність підприємства (КП)			0,8
Частка підприємства на ринку	1	0,2	0,2
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,2	0,4
Рентабельність продажу	1	0,2	0,2
Привабливість галузі (ПГ)			4,13
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,2	1,2
Залежність розвитку галузі від кон'юктури	6	0,14	0,85
Стабільність галузі (СГ)			1,86
Тривалість життєвого циклу галузі	5	0,11	0,56
Ступінь інновативності галузі	1	0,8	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,17	0,5

Примітка: Сформовано автором.

Таким чином, результати SPACE аналізу показали, що ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має конкурентну перевагу в умовах мінливого мікро- та макросередовища та володіє необхідними умовами для диверсифікації. Підприємству варто знизити ризики втрат фінансування та шукати нові фінансові ресурси для підвищення рівня диверсифікації.

Дослідивши стан ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» можна стверджувати, що на підприємстві сформовані сприятливі передумови для здійснення диверсифікації.

Висновки до розділу 2

Ринок молока та молочної продукції є однією із найважливіших складових агропромислового комплексу України. Дослідження ринку показало, що протягом останніх років продовжується тенденція зменшення обсягів виробництва молока, причиною чого є скорочення дійного поголів'я.

Проведено аналіз ринку молочної продукції Львівської області та визначено його основних учасників, серед яких ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Найбільш актуальною проблемою молокопереробної промисловості області є фізична та моральна зношеність обладнання, тому необхідністю є оновлення технічного забезпечення та модернізація технологій виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський» є одним із найбільших виробників вершкового масла та твердих сичужних сирів в області. Характеристика господарської та фінансової діяльності підприємства показує, що економічний потенціал підприємства покращується: підприємство вже покрило свій збиток за минулий рік.

Проведено стратегічний аналіз ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та виявлено, що підприємство володіє необхідними передумовами для запровадження диверсифікації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Обґрунтування напрямів диверсифікації підприємства

Проаналізувавши господарську та фінансову діяльність ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», оцінивши його передумови до здійснення диверсифікації можна стверджувати, що для подальшого розвитку підприємства, захоплення більшої частки ринку доцільно забезпечити ефективне застосування стратегії диверсифікації.

Зважаючи на теперішній стан конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», фінансовий стан підприємства, його можливості та загрози, що були визначені у попередньому розділі, можемо запропонувати застосування стратегії диверсифікації: виробничої та маркетингової.

Для кращого розуміння можливостей розвитку молокозаводу на засадах диверсифікації проведемо загальний аналіз внутрішнього середовища підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз внутрішнього середовища ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Функціональна підсистема	Фактор функціональної підсистеми	Стан фактору	Ключовий фактор успіху	Слабка (-) /Сильна (+)
Маркетинговий продукт	Продукт	Виробляється молочна продукція	Оновлення асортименту продукції	-
	Ціна	Ціна середньо ринкова на продукцію	Висока якість продукцію за доступну ціну	+

продовження таблиці 3.1

	Метод ціноутворення	Ціна утворюється орієнтуючись на конкурентів та проведення ними акцій	Гарна ціна, яка задовольняє споживачів продукції	+
	Торгова марка	Торгова марка асоціюється з преміум продукцією	Підприємству необхідно розвивати надалі торгівельну марку	+
Дослідження та розробки	Науково-дослідницька база	Стисла співпраця з науковими установами	Відсутність власної науково-дослідницької бази	-
Управління діяльністю підприємства	Спеціалізація виробничої потужності	Виробництво молочної продукції, великий досвід роботи на ринку	Виробництво продукції відповідає усім світовим стандартам якості	+
	Рівень якості продукції	Якість продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» знаходиться на високому рівні	Висока якість продукції дає підприємству зайняти велику частку ринку	+
Управління фінансами	Фінансовий стан підприємства	Фінансовий стан підприємства задовільний, немає заборгованостей, підприємство ліквідне	Підприємство має високі фінансові показники	+

Примітка: Сформовано автором.

За даними таблиці видно, що підприємство має потужні виробничі можливості, що дає змогу запроваджувати нові види продукції такої ж високої якості, як і наявна продукція та підвищувати свою частку на ринку, гідно позиціонувати на ринку та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Загалом ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» може застосувати такі напрями диверсифікації:

1. Виробнича диверсифікація, яка полягає у розробці та випуску нової продукції, яка в потребує зміну або розробку нових технологій. Пропонується виробляти безлактозну продукцію, а саме молоко та йогурт.

2. Маркетингова диверсифікація, яка передбачає створення маркетингової служби на підприємстві.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має необхідні передумови для запуску виробництва безлактозної продукції: обладнання, кваліфіковані спеціалісти та персонал, якісна сировина та позитивна репутація.

Молоко – це один із найбільш поширених продуктів харчування, який містить білки, мінерали та багато інших корисних компонентів. Проте існують окремі групи населення, які через особливості ферментних систем організму не можуть вживати молоко в натуральному вигляді через неможливість розкладання лактози. Тому в сучасному світі, в тому числі в Україні, існує необхідність виробництва безлактозної молочної продукції [58].

Для початку підприємству слід розпочати процес виробництва безлактозного молока на основі якого виготовлятиметься і безлактозний йогурт.

На сьогоднішній день в країні активно розвивається ринок безлактозної молочної продукції, проте виробництвом такої продукції займається незначна кількість підприємств. Серед них торгові марки «На здоров'я» - молоко; «Галичина» - молоко, йогурт, сир; «Ферма» - молоко; «Волошкове поле» - молоко, кефір, йогурт, сир, масло та інші (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Асортимент та ціни на безлактозну молочну продукцію провідних торгових марок України [58]

Торгова марка	Безлактозна продукція / роздрібна ціна (100 г)				
	Молоко	Вершки	Йогурт	Кефір	Сметана
«На здоров'я»	0,5%, 2,5% жиру / 2,83 - 3,27 грн	10% жиру / 6,36 – 7,62 грн	1,3%, 1,5% жиру / 4,85 – 6,37 грн	2,5% жиру / 3,21 – 3,67 грн	15% жиру / 7,86 – 9,23 грн

продовження таблиці 3.2

«Волошкове поле»	2,5% жиру / 2,76 – 3,15 грн	-	1,5% жиру / 5,33 – 6,18 грн	2,5% жиру / 2086 – 3,16 грн	-
«Галичина»	2,5% жиру / 2,6 – 3,35 грн	-	2,2%, 3,0% жиру / 5,48 – 6,5 грн	-	-
«Ферма»	2,5% жиру / 2,66 – 3,25 грн	-	-	-	-

Як бачимо з табл.3.2, роздрібні ціни українських виробників безлактозної молочної продукції варіюються у межах 25-31%. Основними факторами, які мають безпосередній вплив на формування ціни є жирність продукту, використання додаткових компонентів та вид пакування.

Тенденція розвитку ринку безлактозної молочної продукції в Україні обумовлена тим, що значно зростає частка населення, яка через різноманітні причини, в тому числі фізіологічні особливості, відмовляється від споживання традиційної молочної продукції. Причиною цього є те, що однією із головних складових молока є молочний цукор – лактоза. Варто зазначити, що з кожним роком кількість людей, організм яких не сприймає лактозу, стає все більше і більше, тому матиме місце тенденція зростання попиту на безлактозну молочну продукцію. Темпи росту ринку безлактозного молока сягають близько 450% [45].

Та варто відзначити, що основну частину ринку безлактозної молочної продукції в Україні займають імпортні продукти. Їх представляють такі торгові марки як «Mescovita» (Польща), «Valio» (Фінляндія), «Ecomil» (Іспанія). Проте ціни на продукцію цих торгових марок значно вищі, ніж на продукції вітчизняних виробників [51].

У таблиці 3.3 наведено основні характеристики цього продукту.

Таблиця 3.3

Основні органолептичні показники безлактозного молока [52]

Показник	Характеристика
Зовнішній вигляд і консистенція	Однорідна рідина
Смак і запах	Солодкувата рідина , зі запахом добавлених компонентів
Колір	Від білого до світло-жовтого

У Таблиці 3.4 наведено фізико-хімічні показники безлактозного молока.

Таблиця 3.4

Основні фізико-хімічні показники безлактозного молока [52]

Показник	Значення
Масова частка жиру, %	2,5
Густина, г/см ³	1028
Кислотність, Т	20
Масова частка білка, %	3,0
Масова частка лактози, %	8,1

У харчовій промисловості використовують різні способи отримання безлактозного молока. Найбільш відомим і поширеним з 2000 років став спосіб мембранної фільтрації. Даний спосіб є складним та трудомістким процесом, який потребує спеціального устаткування. Молоко у своєму складі містить 4.8% лактози, яку спеціальна система зворотного осмосу з мембранами знижує до 0,01%. При цьому смак молока не змінюється. Далі необхідним процесом є ферментне розщеплення залишків лактози. У молоко вводиться спеціальний фермент, внаслідок чого лактоза гідролізується до моносахаридів – глюкози і галактози, що надає солодкий присмак безлактозному молоку [25].

У таблиці 3.5 розраховано річну вартість необхідної сировини для виробництва безлактозного молока відповідно до виробничої потужності обладнання.

Таблиця 3.5

Річна вартість сировини для виробництва безлактозного молока

Назва	Кількість кг / т	Необхідна кількість, т	Ціна, грн / т	Сума, грн
Молоко коров'яче незбиране, л	1000	180	10 000,00	1 800 000,00
Лактаза, г	0,3	54	35 000,00	1 890 000,00
РАЗОМ:				3 690 000,00

Примітка: Сформовано автором.

Приготування йогурту на ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» буде здійснюватися згідно рецептури резервуарним способом. Такий спосіб найкраще підходить для виготовлення йогуртів без наповнювачів.

На рисунку 3.1 наведено основні етапи приготування безлактозного йогурту.



Рис. 3. 4 Етапи приготування безлактозного молока резервуарним способом

Примітка: Сформовано автором на основі [40]

У Таблиці 3.6 наведено фізико-хімічні показники безлактозного йогурту.

Таблиця 3.6

Основні фізико-хімічні показники безлактозного йогурту [40]

Показник	Значення
Масова частка жиру, %	1,19
Густина, г/см ³	1,33
Кислотність, Т	88,04
Масова частка білка, %	4,31

Відповідно до органолептичних показників безлактозний йогурт повинен бути густої однорідної консистенції без сироватки, білого або світло-жовтого кольору і мати кисломолочний смак.

ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» володіє необхідним устаткуванням для пастеризації, очищення молока, теплової обробки та охолодження продукції. Проте для виробництва лінійки безлактозної продукції необхідною буде закупівля нового обладнання. У таблиці 3.7 наведено характеристики пропонованого обладнання.

Таблиця 3.7

Основні характеристики пропонованого обладнання для виробництва безлактозного молока та йогурту

Назва	Марка	Технічна характеристика	Розміри	Ціна, грн
Система зворотного осмосу з мембраною	OSFIL-250	250л / 1 год	300 м ²	42 180,00
Резервуар	OMB-2	30000 л	400 м ²	37 000,00
Сепаратор	ОСЦП-5	500 л / 1 год	400 м ²	40 000,00
Заквасочник	Лакта-сервіс	2500 л / 10 год	300 м ²	50 000,00
Фасувальний апарат	FZL-100	300-1000 г	200 м ²	38 000,00
РАЗОМ:				207 180,00

Примітка: Сформовано автором на основі [53].

Закупівля такого нового обладнання дасть змогу не лише налагодити виробництво нових видів продукції, але й дозволить скоротити терміни

підготовки виробництва; використовувати сировину, тобто молоко, без залишків; виготовляти продукцію високої якості та скоротити терміни виготовлення продукції.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» пропонується виготовляти безлактозний йогурт без додавання харчових добавок, ароматизаторів та барвників. Виробництво йогурту є перспективним видом діяльності, оскільки це продукт із низькою собівартістю та високим рівнем прибутковості. Основною сировиною, як і для традиційної продукції підприємства, є молоко. У таблиці 3.8 наведено перелік видів сировини для класичного безлактозного йогурту на основі виробничої потужності систем зворотного осмосу та розраховано витрати на основні компоненти безлактозного йогурту.

Таблиця 3.8

Річна вартість сировини для виробництва безлактозного йогурту

Сировина	Необхідна кількість, т	Ціна, грн / кг	Сума, грн
Безлактозне молоко	180	10 000, 00	1 800 000,00
Сухе молоко знежирене	50	26 000,00	1 300 000,00
Бактеріальна закваска	30	50 400,00	1 512 000,00
Цукор-пісок	30	27 000,00	810 000,00
РАЗОМ:			5 422 000,00

Примітка: Сформовано автором.

Отже, річні витрати на сировину для виробництва безлактозного йогурту складуть 5 422 000,00грн.

Необхідним також є розрахунок витрат на електроенергію та воду, які будуть використані в процесі виробництва йогурту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на електроенергію

Електроносії	Необхідна кількість, од. виміру	Ціна, грн/од. виміру	Сума, грн
Електроенергія, кВт/год	1 019 671	1,68	1 713 047,28
Вода, м ³	2 500	21,7	54 250,00
РАЗОМ:			1 767 295,28

Примітка: Сформовано автором.

Витрати на електроенергію та воду, як бачимо у таблиці, складуть 1767 295,28 грн.

Наступним необхідним етапом є визначення необхідності у нових спеціалістах та працівниках та складення штатного розпису – організаційно-розпорядчого документу, що відображає кількість співробітників та розміри їхньої заробітної плати (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок чисельності та заробітної плати персоналу

Посада	Чисельність, осіб	Заробітна плата, грн. міс	Відрахування в державні соціальні фонди, грн.	Загальні річні витрати грн.
Керівники і спеціалісти	1	9 200,00	2 024,00	134 688,00
Основні робітники	2	8 200,00	1 804,00	240 096,00
Допоміжні робітники	1	6 500,00	1 430,00	95 160,00
Молодший обслуговуючий персонал	1	6 500,00	1 430,00	95 160,00
РАЗОМ				565 104,00

Примітка: Сформовано автором.

Отож, загальні витрати на оплату праці нового персоналу в кількості 5 осіб складатимуть 565 104,00 грн. Така кількість працівників пов'язана з тим, що

підприємство вже володіє основним штатом, а потреба полягає лише у додаткових працівниках на нові лінії.

Спираючись на дані фінансової звітності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» розрахуємо інші витрати на виробництво нового продукту. Оскільки для виробництва безлактозної продукції необхідно буде закупити обладнання, розрахуємо витрати на його утримання та експлуатацію. Термін експлуатації становить 10 років, тоді сума річної амортизації становитиме 20 710,80 грн.

Частка нового виду продукції у загальному обсязі виробництва становитиме 30%, то загальновиробничі витрати становитимуть 30% від витрат підприємства. При річних загальновиробничих витратах 1 094 000 грн. на виробництво безлактозної продукції необхідно 328 200,00 грн. Вартість допоміжних матеріалів на 1 тону продукції становить 3 330 грн., на весь випуск продукції – 1 198 800 грн. Витрати на збут на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» становлять 1 098 000 грн. У таблиці 3.11 наведено усі річні витрати на випуск лінійки безлактозної продукції.

Таблиця 3.11

Річні витрати ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на виробництво безлактозної продукції

Найменування витрат	Сума, грн
Сировина і матеріали	10 310 800,00
Електроенергія	1 767 297,28
Заробітна плата	565 104,00
Амортизаційні витрати	20 710,80
Адміністративні витрати	962 000,00
Витрати на збут	1 098 000,00
Загальновиробничі витрати	328 200,00
РАЗОМ:	15 052 111,00

Примітка: Сформовано автором.

Отже, повні витрати на виробництво безлактозного молока та йогурту ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» становлять 15 052 111,00 грн.

Безлактозне молоко продаватиметься у пакетах по 1 л, а йогурти у баночках по 500 грам кожна. Розрахуємо обсяги реалізації продукції (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прогнозований річний обсяг реалізації безлактозної продукції ТзОВ
«Молокозавод «Самбірський»

Продукт	Обсяги реалізації, т	Ціна, грн / кг	Виручка, грн
Безлактозне молоко	180	35 000,00	6 300 000,00
Безлактозний йогурт	180	60 000,00	10 800 000,00
РАЗОМ:			17 100 000,00

Примітка: Сформовано автором.

Отже, при повній реалізації виробленої продукції підприємство зможе отримувати виручку у розмірі 17 100 000,00 грн.

Ще одним напрямом диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є організація служби маркетингу. Завданням відділу маркетингу буде забезпечення підприємства необхідною інформацією щодо тенденцій розвитку ринку та уподобань споживачів на ньому.

Визначимо повноваження маркетингового відділу на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»:

- дослідження кон'юктури ринку молока та молокопродуктів;
- проведення маркетингових досліджень щодо смаків та уподобань споживачів продукції;
- забезпечення зовнішньою інформацією усіх підрозділів підприємства;
- розробка довгострокових планів підприємства;
- просування та реклама продукції;

- формування позитивного іміджу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» на ринку.

Однією із найважливіших функцій служби маркетингу на підприємстві буде проведення маркетингових та рекламних досліджень. Такі дослідження забезпечать ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» ринковою інформацією та стануть основою для планування продукції та її реалізації. На рисунку 3.2 наведено схему напрямків маркетингових досліджень молокозаводу.

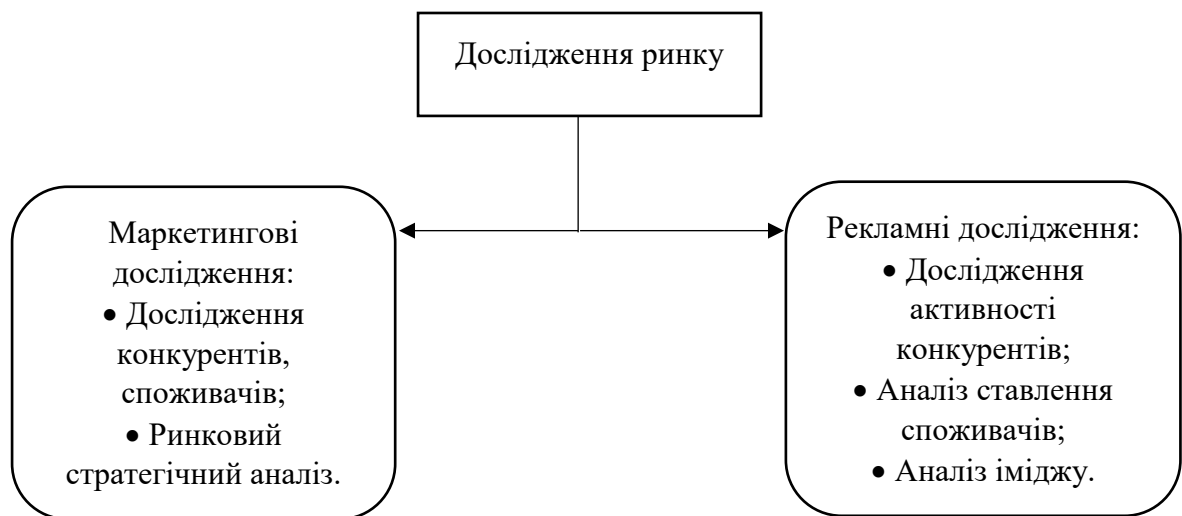


Рис.3. 5 Напрями маркетингових досліджень ТзОВ "Молокозавод "Самбірський"

Примітка: Сформовано автором.

В першу чергу, ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» потрібно просувати свою продукції на місцевому ринку, а саме, у м. Самбір та Самбірському районі. Зважаючи на те, що м. Самбір невелике місто, просувати продукцію необхідно за такими напрямками: реклама на білбордах та рекламних щитах; реклама на транспорті. Необхідним буде також створення сторінок у соціальних мережах та активне їх просування. У таблиці 3.13 розраховано бюджет запропонованих заходів на рік.

Таблиця 3.13

Річний рекламний бюджет ТзОВ «молокозавод «Самбірський»

Вид реклами	Рекламна площа	Рекламна продукція	Ціна, грн	Кількість шт / рік	Сума, грн
Банерна розтяжка	-	-	9 167,00 грн./міс.	3	27 500,00
Реклама на транспорті	-	-	11 400,00 грн./міс.	4	45 600,00
Участь у виставках, конференціях	Виставкові площі	Презентація товару	7 900,00 грн	1	7 900,00
Роздаткові матеріали	-	Анкети, буклети, інформаційні листи	450,00 грн./за 1000 шт.	675	1 050,00
Таргетована реклама	Реклама в інтернеті	-	2 700,00 грн./міс.	6	16 200,00
Реклама в соцмережах	Facebook	Пости	-	825	27 300,00
	Instagram	Пости, відео	-	605	55 000,00
	Viber	Пости	-	605	18 390,00
РАЗОМ:					198 940,00

Примітка: Сформовано автором.

Для створення маркетингового відділу необхідним буде залучення додаткових працівників: маркетолога та SMM-спеціаліста. Річні витрати на оплату праці становитимуть 215 208,00 грн.

Таким чином, пропонується достатньо широкий бюджет витрат на оплату праці та рекламування продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Загальна сума витрат складе 414 148,00 грн. Але використання запропонованих заходів підвищить пізнаваність торгової марки та дасть змогу краще ознайомити споживачів з продукцією ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

3.2. Дослідження впливу диверсифікації на діяльність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Запропоновані напрями диверсифікації є процесами щодо розширення господарської діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та збільшення асортименту в межах підприємства. По суті, ці методи є способами вдосконалення діяльності підприємства в нових сферах та збільшення прибутку при використанні наявних та залученні нових ресурсів.

Відкриття маркетингового відділу на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» дозволить підвищити рівень інформованості щодо стану ринку та споживачів, а також більш ефективно просувати нову продукцію.

Застосування запропонованих напрямів диверсифікації сприятиме ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» в досягненні таких цілей:

- збільшення обсягів грошових потоків;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності;
- збільшення рівня пізнаваності торгової марки;
- збільшення прибутку підприємства

Для того, щоб оцінити вплив диверсифікації на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначимо фінансові показники від реалізації безлактозної продукції (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Фінансові показники ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» від реалізації безлактозної продукції

Показник	Плановий випуск, грн
Виручка від реалізації	17 100 000,00
Собівартість	14 090 111,00
Валовий прибуток	3 009 889,00
Чистий прибуток	2 047 889,00

Примітка: Сформовано автором.

Отже, при розширенні асортименту продукції, тобто виробництві безлактозного молока та йогурту, прибуток ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» збільшиться на 2 047 889,00 грн. в рік.

Проведемо оцінку пропонованих заходів через аналіз показників рентабельності до і після проведення диверсифікації (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «Молокозавод «самбірський» до і після диверсифікації

Показник	До диверсифікації	Після диверсифікації
Рентабельність продукції, %	7,7	18,6
Рентабельність реалізації, %	4,9	17,2
Загальний рівень рентабельності, %	4,9	22,9

Примітка: Сформовано автором.

За результатами проведеного аналізу бачимо, що коефіцієнт рентабельності продукції після проведення диверсифікації зросте на 10,9%, а отже новий вид продукції – безлактозне молоко та йогурт є прибутковими та прийнятими для впровадження на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Зросте також і загальний рівень рентабельності.

Отже, в результаті диверсифікації у вигляді запропонованих напрямів буде спостерігатись підвищення ефективності діяльності молокозаводу та, як наслідок, підвищення його іміджу та рівня конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

Щоб оцінити проект щодо виробництво нового виду продукції – безлактозного молока та йогурту ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначимо теперішню вартість очікуваних грошових потоків. Чиста теперішня вартість визначається за такою формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+E)^1} + \dots + \frac{CF_n}{(1+E)^n} - IP \quad (3.1)$$

Де, NPV – чиста теперішня вартість;

CF – очікувані грошові потоки;

E – індекс інфляції;

IP – початкові інвестиції.

Враховуючи розвиток ринку молочної продукції та темпи інфляції можна очікувати, що грошові потоки щороку зростатимуть на 19%. Також очікується, що у 2022 році рівень інфляції не перевищуватиме 8-9% [7].

$$NPV = \frac{2\,047\,899,00}{(1 + 0,09)^1} + \frac{2\,436\,999,80}{(1 + 0,09)^2} + \frac{2\,230\,792,00}{(1 + 0,09)^3} + \frac{2\,430\,306,50}{(1 + 0,09)^4} - 207\,180,80 = 8\,380\,623,00$$

Оскільки чиста теперішня вартість запропонованого проекту перевищує 0, можна стверджувати, що такий проект є прибутковим.

Провівши аналіз пропонуванних заходів щодо диверсифікації ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», а саме виробництва нових видів продукції – безлактозного молока та йогурту, можна стверджувати, що такий напрямок є прийнятним для запровадження. За прогнозами, в міру поінформованості споживачів за допомогою маркетингового відділу, прибутки молокозаводу будуть зростати.

Запропоновані заходи є прибутковими та можуть підвищити ефективність діяльності підприємства. Також випуск нової продукції буде корисним і для споживачів із непереносимістю лактози, оскільки щороку їх кількість зростає.

Висновки до розділу 3

Загальний аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» показав, що актуальними напрямками диверсифікації для підприємства є випуск нового виду продукції (безлактозного молока і йогурту) та створення маркетингової служби.

Опираючись на дані фінансової звітності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та технології виробництва безлактозної продукції було

розраховано витрати на виробництво нового виду продукції: на сировину і матеріали, електроенергію, заробітну плату працівникам, амортизаційні та адміністративні витрати, загальновиробничі витрати та витрати на збут.

Головним завданням новоствореної служби маркетингу буде проведення маркетингових та рекламних досліджень, що забезпечить підприємство ринковою інформацією та дасть змогу краще ознайомити споживачів з продукцією молокозаводу.

Виявлено, що запропоновані напрями диверсифікації є прибутковими і збільшать річний прибуток ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено зміст поняття «диверсифікація» та розглянуто різні варіанти його трактування. На основі визначень вчених було сформульовано власне бачення диверсифікації як системи організаційних, економічних та правових змін, що спрямовані на зростання ефективності діяльності підприємства. Виділено види диверсифікації, які можуть бути застосовані підприємством як напрями розвитку.

Диверсифікація є управлінським інструментом, який може забезпечити високий рівень конкурентоздатності підприємства та покращити його господарсько-фінансовий стан. Застосовувати стратегію диверсифікації спонукають чотири групи факторів: техніко-технологічні, економічні, фінансові та соціальні. Для досягнення найбільш ефективного результату від здійснення диверсифікації необхідним є дотримання основних її принципів: альтернативності, акумулятивності, інтеграційності, еволюційності, комерційності та синергічності.

На основі аналізу ринку молочної продукції в Україні виявлено основні його проблеми:

- значний тіньовий сектор;
- скорочення поголів'я великої рогатої худоби і, як наслідок, скорочення обсягів сировини;
- насиченість ринку імпортною продукцією;
- застаріле та зношене технічне обладнання виробників.

Досліджено ринок молокопродукції Львівської області та визначено його основних учасників, серед яких ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Наведено класифікацію підприємств за видами молочної продукції: молокозаводи, маслосирзаводи, заводи сухого знежиреного молока, маслозаводи та сироробні заводи. Завдяки регіональним особливостям виробники володіють такими позитивними факторами розвитку:

- можливість виходу на ринок міста Львова;

- можливість залучення іноземного капіталу сусідніх країн, зокрема Польщі;

- можливість вивчення і запозичення зарубіжного досвіду ведення підприємницької діяльності в напрямку розвитку молочної галузі.

У кваліфікаційній роботі наведено характеристику господарської та фінансової діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та виявлено, що за останні роки підприємство покращило результати своєї діяльності та вийшло із збиткового стану.

Завод володіє економічним потенціалом та може надалі успішно функціонувати, про що свідчить покращення фінансових показників. ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» виробляє якісну продукцію та володіє позитивною репутацією серед споживачів. Для збереження наявного становища підприємству слід виходити на нові ринки збуту з новою продукцією.

Аналіз внутрішніх факторів показав, що ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» володіє достатньою виробничою потужністю для здійснення диверсифікації.

Визначено напрямки застосування стратегії диверсифікації на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» :

1. Маркетингової - через створення маркетингової служби.
2. Виробничої - виробництво нового виду продукції (безлактозного молока та йогурту).

На основі даних фінансової звітності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та технології виробництва безлактозної продукції було розраховано витрати на виробництво нового продукту. Обґрунтовано, що виробництво безлактозної продукції буде прибутковим, адже ринок безлактозної продукції перебуває в стадії активного розвитку.

Застосування запропонованих напрямів диверсифікації дозволить ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» досягнути вищого рівня конкурентоспроможності підприємства, його іміджу, пізнаваності торгової марки молочної продукції споживачами та забезпечить стійке положення на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка сільськогосподарських підприємств. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/765/39/1/1/>
2. Ансофф, И. Стратегическое управление. Экономика. 1989. 519 с.
3. Бабаев, В.Ю. Диверсификация как инструмент управления развитием предприятия. *Экономика и управление*. 2010. №4(24). С. 29-34. 130.
4. Богацька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №11. С.455-458.
5. Бондар С.М., Трубнікова А.А., Чабанова О.Б. Дослідження мембранного процесу видалення лактози з концентрату маслянки. НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Харчові технології. 2018. 20(85). С. 62–69.
6. Бутыркин А.Я. Интеграция и диверсификация - базовые стратегии развития корпорации. *Страховое дело*. 2005. №4. С. 52-59.
7. Бюджет 2022: реалістичність та ризики. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/09/29/678271/>
8. Вітковський О.С. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Підприємство, господарство і право*. 2006. №9. С: 166-168.
9. Вітковський О.С. Фінансове забезпечення процесу диверсифікації діяльності в умовах економічного спаду. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №1. С. 6.
10. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Таганрог : Изд – во ТРТУ. 2003. 343 с.
11. Гончар В. В. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету : Збірник наукових праць. Серія: Економічні науки*. 2018. №. 35. С. 176-181.
12. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка*. 2008.

№ 99-100. С. 22-25.

13. Горогоцька Н.І. Етапи впровадження диверсифікаційних процесів у сільськогосподарські підприємства. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 2013р. Львів: ЛНАУ. 2013. С. 37.

14. Грабовенко О. В. Концепція економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу. *Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку України»*. 2019. С. 55-66.

15. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2006. № 5. С. 6–9.

16. Давидюк Т.В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у вітчизняних нормативних актах: напрями удосконалення. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2016. № 1 (23). С. 6-13.

17. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: Монографія. Дніпропетровськ: НГУ. 2010. 123 с.

18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

19. Держспоживстандарт України ДСТУ 2661:2010. URL: http://ukrapk.com/gosts/milk/dsty_26612010_moloko_korovyache_pitne.html

20. Джурабаев К.Т. Система управління диверсифіцированим и спеціалізованим підприємством. *Научний журнал КубГАУ*. 2012. №81(07). С.1-17.

21. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.

22. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Функціонально-організаційний механізм розробки та впровадження інноваційних стратегій диверсифікації діяльності підприємства. Державний університет телекомунікацій. м. Київ. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/98/2470/5323-1?inline=1>

23. Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>)
24. Інформаційно-аналітичний звіт по ринках молока. U-Food Association. 2020. URL: <https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019.68daab18b224a9>.
25. Канаев М.А., Канаева Е.С. Применение безлактозного молока при производстве йогурта. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45668862_32127511.pdf
26. Квітка С. О. Аналіз технологій виробництва йогуртів. *VII Всеукраїнська науково-технічна конференція магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет енергетики і комп'ютерних технологій: матеріали VII Всеукр. наук.-техн. конф. (м. Мелітополь, 11-22 листопада 2019 р.)* Мелітополь. 2019. С. 45.
27. Ковтуненко К. В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 153-158.
28. Ковтуненко К. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. Серія 2* : монографія. Херсон. 2017. С. 378-391.
29. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. К. : Інформ.-аналіт. Агентство. 2007. 429 с.
30. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №6. С. 135-142.
31. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи Монографія. К.: ННЦ ІАЕ. 2007. 486 с.
32. Котляров М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С.43- 47.

33. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. Навч. Посіб К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
34. Машкін М. І., Париш Н. М. Технологія молока і молочних продуктів : навч. видан. Київ : Вища освіта. 2006. 351 с.
35. Пастернак Х. І. Особливості формування ринку молока і молочних продуктів у Львівському регіоні. *Економіка АПК*. 2005. № 6. С. 104-106.
36. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. Суми : СумДУ, 2008. 254 с.
37. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. Суми : СумДУ. 2008. 254 с.
38. Петров В.М. Типология диверсификации производства в планировании стратегического развития промышленной компании. *Экономические науки. Вопросы теории и практики*. 2010. № 5(66). с.88-91.
39. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної. Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. с.20.
40. Радєва М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки. Дніпропетровськ. 2005. 210с.
41. Скорченко Т. А., Поліщук Г. Є., Грек О. В., Кочубей О. В. Технологія незбираномолочних продуктів. Навчальний посібник. Вінниця: Нова Книга. 2005. 264 с.
42. Соколюк Г.О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №8 . С. 163-169.
43. Статистичні дані Львівської області. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua>
44. Статут ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»
45. Сьомкіна Т. В. Історичний аспект основних передумов виникнення диверсифікації. *Економіка та держава*. 2019. № 11/2019. С. 4-8.
46. Темпи росту ринку безлактозного молока URL:

<https://agro.guide/rynokbezlaktoznoho-moloka-zrostaie-na-450-v-rik-938/>

47. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємства. Монографія. Житомир : ЖНАЕУ. 2011. 268 с.
48. Ткачук В. І. Мотиваційні засади диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(3). С. 263-271.
49. Торчинович С. Р. Диверсифікація як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Матеріалах доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю *«Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. Тернопіль: ЗУНУ. 2021.
50. Торчинович С. Р. Управління диверсифікацією як інструмент розвитку компанії. Збірник тез доповідей студентської науково-практичної конференції *«Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку»*. Тернопіль: ЗУНУ. 2021.
51. Торчинович С. Р. Management of innovatively developed enterprise under conditions of diversification. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції *«Безпека промислового підприємства: інженерні та управлінські рішення»*. Мінськ: БНТУ. 2021.
52. Україна в цифрах 2020. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf. 27.
53. Фіалковська Л. Технологія виробництва безлактозного морозива. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України. 2021. №3. С.260
54. Ціни на молокопереробне устаткування. URL: <https://prom.ua/ua/Oborudovanie-dlya-molokozavodov.html>
55. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С. 147–151.
56. Чебан В. С. Облік витрат та калькулювання собівартості продукції.

Облік і оподаткування. ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 2020. 13 с.

57. Шестакова Е.В. Диверсифікація компанії: особливості планування. *Справочник економіста*. 2013. № . URL: http://www.profiz.ru/se/1_2013/plan_companii/

58. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с.

59. Юдіна Т. Формування вітчизняного ринку безлактозних молочних продуктів. *Товари і ринки*. 2021. №2. С.33

60. Delacour H., Leduc A., Louçano-Perdriat A., Plantamura J., Ceppa F. Diagnosis of genetic high resolution melting analysis. *Ann Biol Clin (Paris)*. 2017. Feb. 1. N 75 (1). P. 67-74.

61. Estimated global lactose-free dairy market size in 2017, with a forecast for 2018 to 2022, by product. URL: <https://www.statista.com/statistics/1064464/global-lactose-free-dairy-market-size-by-product/>

62. Fedulova I., Piatnytska G., Lukashova L. Small Business Of Ukraine: Peculiarities And Problems Of Development In The Conditions Of The Fourth Industrial Revolution. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. N 3. С. 216-228.

63. Hill C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*. 1990. No 11. P. 117–128.

64. Hollensen S. *Global marketing* . Edinburgh : Pearson Education. 2007. 714p.

65. Jain S. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*. 1989. January (53). P. 70–79.

66. James M. MacDonal Diversification, Market Growth, and Concentration in U. S. Manufacturing . *Southern Economic Journal* . Vol. 50, No. 4 (Apr., 1984). pp. 1098-1111

67. Lactose Free Dairy Products Market: Global Industry Analysis (2012–2016) and Opportunity Assessment (2017–2027). *Future Market Insights*. URL:

<https://www.futuremarketinsights.com/reports/lactose-free-dairy-products-market>.

68. Rumelt, R. P. Strategy, Structure and Economic. Cambridge : Harvard University Press. 1974. 249 p.

ДОДАТКИ