

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ДІВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.256.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Богдан ГАЙДУКОВ
(підпис)

Керівник: доцент, к-т екон. наук
Ірина ВОЛОВЕЛЬСЬКА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2024

Зміст

Вступ	5
1 Диверсифікація. Теоретичний аспект	8
1.1 Еволюція поняття диверсифікації. Основні характеристики	8
1.2 Диверсифікація –основні поняття, особливості, цілі	14
1.3 Проблеми та особливості дивесифікації	24
Висновки до 1 розділу	32
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	35
2.1 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Анна»	35
2.2 Аналіз операційних витрат та собівартості продукції	40
2.3 Аналіз використання основних фондів товариства	43
2.4 Аналіз продуктивності праці	49
2.5 Аналіз фінансових результатів підприємства	53
Висновки до 2 розділу	54
3 Підвищення прибутку підприємства за рахунок диверсифікації продукції	57
3.1 Історія появи хліба в світі та Україні	57
3.2 Характеристика технології виробництва здобних виробів	62
3.3 Економічне обґрунтування доцільності та ефективності впроваджень	67
Висновки до 3 розділу	75
Висновки	78
Список використаних джерел	81

					МРЕ.256.02.06 ПЗ										
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата											
Розроб.		Гайдуков			Обґрунтування необхідності диверсифікації продукції на підприємстві			Літ.		Арк.		Аркушів			
Перевір.		Воловельська								4		87			
Заст. дир.								УкрДУЗТ 4							
Н. Контр.		Назаренко												13.01.24	
Затверд.		Дикань													

Вступ

Актуальність дослідження. Диверсифікація діяльності - перехід від односторонньої, що часто базується лише на одному продукті виробничої структури, до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою своєї продукції.

Сьогодні, коли на ринку присутня агресивна конкуренція, економічне зростання має забезпечуватиметься насамперед диверсифікацією виробництва на підставі інноваційних чинників виробництва в усіх сферах народного господарства.

В даний час в сфері виробництва хлібобулочних виробів відбувається справжня революція, пов'язана з розробкою і виробництвом нових виробів.

Це й нові технології у хлібопекарській галузі - використання суміші інгредієнтів для підвищення харчової цінності продукту, прискорення процесу його виготовлення. Також широкого застосування та особливого місця в галузі хлібопечення заслуговують інновації.

Усе це вимагає розробки нових методологічних підходів, принципів, заходів та форм організації інноваційно-диверсифікаційних процесів в умовах становлення ринку товарів та послуг.

Таким чином, не в кого не викликає сумнівів у необхідності впровадження нових диверсифікованих продуктів, за допомогою чого нейтралізуються ризики, що є підтвердженням того, що обрана тема є достатньо актуальною.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вибору

					МРЕ.256.02.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

диверсифікованого продукту для виготовлення на підприємстві на основі теорії критеріального аналізу.

Мета дослідження обумовила необхідність постановки і вирішення таких завдань:

- дослідження стану зовнішнього та внутрішнього ринків хлібобулочних підприємств та проблем і перспектив їх розвитку;
- аналіз товариства з обмеженою відповідальністю «Анна», визначення основних проблем та резервів підвищення ефективності його роботи;
- аналіз сильних, слабких сторін підприємства та його можливостей та загроз, виявлення його основних ризиків;
- формування рекомендацій щодо підвищення доходів підприємства та обґрунтування цих рекомендацій за допомогою теорії диверсифікації та критеріального аналізу;
- обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів в умовах агресивного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Анна»

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади вибору оптимального продукту для впровадження на основі критеріального аналізу.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері проблем підвищення доходів підприємства, сучасних теорій інноваційних впроваджень, критеріального аналізу та теорії диверсифікації, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 81], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали системний розгляд проблем підвищення доходів підприємства, сучасні теорії інноваційних впроваджень, стратегічного управління та теорія корисності, фундаментальні та прикладні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України та інші нормативні акти.

Дослідження ґрунтується на статистичних даних про стан підприємств хлібобулочної галузі в Україні та за кордоном, матеріалах про результати господарської діяльності таких підприємств, довідкових та інструктивних матеріалах.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у використанні при обґрунтуванні вибору оптимального вибору необхідної для диверсифікації продукції, критеріального аналізу, завдяки якому стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні на підприємстві та підвищення за рахунок цього його доходів.

Запропоновані рекомендації щодо вибору оптимального продукту за допомогою методу критеріального аналізу дозволяє обрати основні пріоритети у подальшій діяльності підприємства для підвищення його доходів.

Результатами роботи автора є розробка та обґрунтування підходів щодо вибору оптимального продукту для диверсифікації виробництва на основі теорії критеріального аналізу.

Також формування практичних пропозицій щодо оцінки економічної ефективності запроваджених заходів, завдяки яким стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 стаття на тему : «Становлення системи управління ризиками у світі та Україні», у збірнику наукових праць Вісник економіки транспорту і промисловості – №. 81-82, 2023, обсягом 10 сторінок.

Також формування практичних пропозицій щодо оцінки економічної ефективності запроваджених заходів, завдяки яким стає можливим обґрунтований вибір основних пріоритетних напрямків діяльності підприємства на найближчу перспективу.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 19 науково-практичній міжнародній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика». (1-2 червня 2023р, м.Харків, Україна)

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків.

В першому розділі досліджено поняття, сутність та особливості теорії диверсифікації, зокрема на хлібобулочних підприємствах.

У другому розділі досліджено характеристика підприємства та аналіз його господарської діяльності.

У третьому розділі проаналізовано стан підприємства, та на основі теорії диверсифікації, базуючись на математичних методах критеріального аналізу обрано оптимальне рішення стосовно вибору нового продукту для виробництва та для підвищення ефективності роботи підприємства та його доходів.

1 Диверсифікація. Теоретичний аспект

1.1 Еволюція поняття диверсифікації. Основні характеристики

Диверсифікація діяльності - перехід від односторонньої, що часто базується лише на одному продукті виробничої структури, до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою своєї продукції.

Ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була дуже модною у зв'язку з концепцією корпоративного розвитку наприкінці 60-х та на початку 70-х років.

Щоб уникнути ризику вкладень капіталу в ті чи інші галузі, найбільші концерни прагнули розширити номенклатуру вироблених товарів, знайти нові форми вкладення коштів, проникнути в галузі, які не мають прямого зв'язку з основною сферою їхньої діяльності.

Історично диверсифікація отримала найбільш відчутний розвиток у середині 50-х років, коли вперше далось взнаки відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва та падіння норми прибутку на капітал, вкладений у традиційне виробництво.

На даний момент диверсифікація стала найпоширенішою формою концентрації капіталу. Диверсифікація, як набула сучасні риси, у межах глобальної стратегії фірм пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх обставин, і внутрішньофірмових критеріїв. Історію такої еволюції умовно можна поділити на чотири етапи, і кожному з них відбувалося становлення таких основних елементів, як: товарний набір; галузевий набір; набір галузей та сфер діяльності; набір країн.

Кожен наступний етап був кроком у досягненні цілей виробництва і відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

Диверсифікація виробництва у умовах дозволяла компенсувати падіння збуту одному ринку з допомогою збільшення його з інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства загалом виявляються стійкіші і

конкурентоспроможні проти вузькоспеціалізованими, оскільки вони проникають у нові собі сфери діяльності, розширюють асортимент товарів.

Диверсифікуючи своє виробництво, підприємства (фірми) сприяють також переливу капіталу найбільш прибуткові галузі. Під впливом диверсифікації виробництва спеціалізовані підприємства (фірми) перетворюються на багатогалузеві комплекси. У, наприклад, внаслідок диверсифікації виробництва та поглинання великої кількості компаній утворилися фірми-конгломерати, в яких підприємства виконують різноманітні функції та не мають виробничих зв'язків.

Наприклад, у США вже в період 1950-1970 рр. Серед найбільших 500 компаній кількість компаній, що випускають однопрофільну продукцію, скоротилося з 30 до 8%. Процес диверсифікації пришвидшується поглинаннями окремих, раніше незалежних компаній; кількість таких поглинань у 1968 року у 8 разів перевищила середнє їх за 1950-54 гг.

Більшість із них мала конгломератний характер. Потім у долі концепції диверсифікації настав поворот, на зміну їй прийшли погляди необхідності концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. Причиною цього стали процеси глобалізації виробництва та інші явища, зумовлені ефектом економії на масштабах виробництва.

Останнім часом диверсифікації (зараз вона набула розумнішого характеру) знову стали надавати першорядне значення, але тепер в основі цього лежать вже зовсім інші причини.

Багато компаній зараз мають у своєму розпорядженні великі обсяги капіталів, одержуваних в основних сферах бізнесу, а оскільки можливості подальшої експансії в них дуже обмежені, диверсифікація представляється найбільш підходящим шляхом для інвестицій капіталів і зменшення ступеня ризику.

Характер диверсифікації визначається соціально-економічними особливостями цієї країни.

Разом з тим на її розвиток впливають і деякі загальні фактори (що стосуються всіх країн): науково-технічна революція, боротьба за високі прибутки, необхідність вишукувати сфери для застосування своїх накопичень, мілітаризація

економіки, конкурентна боротьба, страх відстати від технічного прогресу. У результаті диверсифікації фірми, і особливо монополії, набувають багатогалузевий характер, вони проникають насамперед у нові, найбільш прибуткові галузі, що розвиваються високими темпами - електроніку, хімію.

Компаніям вигідно йти шляхом розвитку комбінованого виробництва - виробляти різні товари з однієї й тієї ж вихідної сировини, що знижує витрати цих компаній, зокрема і на дослідження, які часто призводять до винаходів, далеких від спеціалізації фірм.

Перелив капіталів з менш прибуткових галузей у більш рентабельні відбувається через диверсифікацію, минаючи традиційний ринок капіталу. Функція засновництва поступово переходить до фірм, які диверсифікуючи своє виробництво, намагаються застрахувати себе від можливих невдач і банкрутств, хоча починання фірм часто закінчуються невдачею.

Навіть при побіжному погляді на історію диверсифікації стає ясно, що причиною її широкої популярності в 60-х роках послужила вельми поширена на той час помилка, що випливає з технократичної концепції менеджменту, якою були віддані підприємства практично у всіх галузях промисловості.

Згідно з догматом цієї концепції для досягнення успіху в менеджменті немає необхідності в глибокому вивченні конкретних галузей господарства, бо загальні принципи менеджменту нібито однаково застосовуються в будь-якій галузі.

Зараз диверсифікація знову модна, але з інших причин. На авансцену виходить все більше коло управлінських структур, представлених людьми з діловим мисленням, які мають при цьому здібності та сміливість для здійснення диверсифікації.

Необхідність участі в диверсифікації у конкретного підприємства виникає тільки тоді, коли на шляху подальшого розвитку освоєної галузі вибудовується бар'єр.

Підприємство, що має сильну конкурентну позицію, постійно вступає в суперечність з галузевим сегментом ринку, що повільно розвивається. У цій

ситуації раціональним буде рішення про вилучення коштів із освоєного бізнесу для фінансування диверсифікаційних заходів.

Розглянемо шлях, яким належить йти суб'єкту господарювання під час диверсифікації.

Один із напрямків, який обирає підприємство, - впровадження в один або кілька нових видів діяльності. Це здійснюється шляхом придбання чинного підприємства, організації нової компанії чи створення спільного підприємства.

Кожен із них має певні переваги, але й містить ймовірність ризику негативних наслідків. Насамперед нас цікавить фінансовий аспект зазначених рішень. Купівля функціонуючого підприємства, на думку фахівців, є найпоширенішою формою проникнення в новий бізнес. Серед її переваг слід зазначити: отримання готових технологій виробництва, наявність функціональних зв'язків із постачальниками сировини та матеріалів, відсутність необхідності широкої реклами, популярність готової продукції на ринку, налагоджені канали збуту та кваліфікований персонал. Поєднує всі ці позиції фінансовий компонент. Компанії, що диверсифікуються, потрібна не така значна сума коштів у порівнянні з тим, якби ці заходи організовувалися знову. В наявності істотна економія інвестиційних вкладень і прямий вихід на цільовий сектор ринку. Компанія, що впроваджується в новий бізнес шляхом купівлі діючого підприємства, вирішує досить складне завдання, економічний зміст якого полягає в тому, щоб зробити вибір: придбання фінансово стійкого та успішно діючого підприємства або купівля підприємства має низькі фінансові показники. Перший варіант передбачає більші витрати, ніж другий.

Диверсифікуюча компанія розглядає можливість придбання бізнесу, виходячи з власних фінансових можливостей. Справді, об'єкт купівлі, що успішно функціонує, вимагає великих коштів, але забезпечує швидкий вхід у новий бізнес. Можливо, що придбання суб'єкта, що перебуває у складному фінансовому становищі, буде продуктивнішим, якщо проглядаються перспективи розвитку цього підприємства.

Наприклад, потрібен лише фінансовий поштовх для стимулювання наявних нових технологій і виробництва сучасних видів продукції. У свою чергу, купівля

суб'єкта за першим варіантом може виявитися настільки завищеною, що не дозволить компанії, що набуває, забезпечити подальшу підтримку або розширення діяльності структури, що купується.

Компанія, що розширює сферу своєї діяльності, повинна зіставляти витрати на придбання та майбутні доходи на вкладені у купівлю кошти в рівнозначному режимі.

Входження у нові види бізнесу може здійснюватися під час створення нового підприємства.

Диверсифіцируючійся компанії потрібно витратити певні ресурси придбання виробничого устаткування, пошук кваліфікованих кадрів, формування каналів постачання і збуту, визначення відповідного кола споживачів продукції майбутнього підприємства, тобто необхідні значні фінансові ресурси.

Рациональним рішення про створення нової господарської структури буде за наявності кількох умов.

Фахівці вважають, що створення нового підприємства в умовах диверсифікації не вимагає таких суттєвих витрат, як придбання чинного.

Вступ до нової сфери діяльності для компанії, що розвивається, можливий за допомогою створення спільного підприємства. Оцінимо переваги та недоліки даного шляху диверсифікації. До позитивних моментів прийняття рішення про створення спільного нового бізнесу відноситься зниження ризику для компанії, що диверсифікується, а точніше - розподіл ризику між учасниками спільного підприємства. У певній ситуації окремі компанії мають певні елементи виробництва.

Одна компанія – виробничі площі, інша – високопродуктивне обладнання, третя – сучасні технології, в наявності джерело інвестицій. Об'єднання названих суб'єктів народжує на ринку спільне підприємство з міцним початковим фінансовим потенціалом та конкурентною позицією.

Таким чином, ми розглянули кілька форм впровадження в новий бізнес компанії, що диверсифікується, дали їм характеристику і проаналізували специфічні моменти, що сприяють або перешкоджають диверсифікаційному процесу.

Далі необхідно вибрати конкретну галузь диверсифікації.

У ході диверсифікації передбачаються два шляхи: впровадження у технологічно близький бізнес та вступ до кардинально чудового бізнесу. У теоретичному аспекті напрямок, близький за технологічним циклом, трактується як споріднений бізнес або діяльність з певною діючою бізнесом стратегічною відповідністю. Диверсифікація родинного плану можлива за технологічної сумісності функціонуючого та нового бізнесу.

При цьому використовується матеріальна база, технології, досвід і кваліфікація діючого суб'єкта, що приєднується (ново створюваного). Важливим фінансовим моментом спорідненої диверсифікації виступає значна економія витрат на виробництво продукції. У ході впровадження в технологічно близький бізнес диверсифікована компанія використовує загальну технологічну базу, кваліфікацію та досвід працюючих, канали постачання сировини, досвід управління виробництвом, системи збуту, рекламу та торгову марку, просунутий та добре знайомий споживачам бренд та ін.

Тобто, компанія, що розвивається, отримує потужний потенціал у вигляді конкурентної переваги в певному секторі ринку. Фінансова зацікавленість у проведенні диверсифікації в родинний бізнес обґрунтована таким значущим елементом, як економія витрат виробництва. Фахівці називають це явище ефектом масштабу. Справді, сукупне управління потребує менший обсяг фінансових ресурсів для успішного функціонування двох чи більше родинних видів бізнесу.

Наступною точкою дотику є відповідність виробничих циклів. Базовий та новий бізнес спільно здійснюють експлуатацію виробничих площ, обладнання, технологій, матеріалів та напівфабрикатів, рецептур та ін.

Сумісність виробничої діяльності також сприяє зниженню витрат - насамперед, з допомогою перетворення невеликих виробництв на великий виробничий комплекс.

Дотик близьких видів бізнесу в диверсифікованій компанії з метою зниження витрат може досягатися за допомогою координації управління. Прийоми та методи управління базовим бізнесом переносяться у новий бізнес. У

деяких випадках проводиться централізація процесу ухвалення управлінських рішень у диверсифікованому бізнесі.

Організаційно це питання вирішується шляхом створення єдиного управлінського підрозділу для базового та нового виду діяльності. Диверсифікований суб'єкт здійснює реорганізацію управлінської ланки. Цей процес, звісно, потребує певних витрат.

Проте результативність прогресивнішого менеджменту дозволяє застосовувати ефективні напрями щоб одержати високого сукупного рівня, що заощаджує управлінські витрати загалом для диверсифікованої компанії.

1.2. Диверсифікація –основні поняття, особливості, цілі.

Як один із найбільш значущих напрямів в економічному житті будь-якої держави, що становлять її економіку, що спрямовує рух приватного та державного бізнесу, є диверсифікація. Найбільш підходяще до ідеї перспективного планування явище та дієве рішення.

У таблиці 1.1. наведені основні цілі, предпосилки та мотиви диверсифікації.

Таблиця 1.1 - Диверсифікація

Назва показника	Характеристика
1	2
Передумова	- нерівномірний розвиток галузей економіки: закон нерівномірного розвитку
	- падіння норми прибутку на виробництві: закон тенденції норми прибутку до зниження
	- розвиток науково-технічного прогресу
Мотив	- <u>техніко-технологічний</u> : бажання повніше завантажити виробничі потужності та зберегти виробничий потенціал. Альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій. Неповне використання ресурсів

Продовження таблиці 1.1

1	2
	- <u>економічний</u> : перерозподіл капіталу традиційних галузях виробництва. Пошук нових галузей. Розширення частки ринку. Синергетичний ефект. Економія на масштабах виробництва. Політика ресурсозбереження та безвідходного виробництва
	- <u>фінансові</u> : перерозподіл портфеля інвестицій та активів. Отримання фінансової стабільності
	- <u>соціальні</u> : збереження робочих місць. Задоволення потреб населення
	- <u>стратегічні</u> : адаптація до умов довкілля та агресивної конкуренції. завоювання нових ринків. Прагнення до злиття та поглинання. Підвищення прибутку
Цілі	- економічна стабільність
	- фінансова стійкість
	- конкурентоспроможність
	- нейтралізація ризиків
	- підвищення прибутків

Практика господарських взаємин вкотре нагадує альтернативні шляхи розвитку господарських товариств та підприємницьких організацій за умов сучасного ринку.

Одним з таких шляхів розвитку та зростання є диверсифікація.

Чіткого однозначного визначення такого поняття, як диверсифікація не існує й досі.

Зустрічаються лише деякі визначення, які, так чи інакше, підходять під чергову економічну модель. Існує швидше узагальнене позначення цього явища, яке зручне для всіх, хто стикається з економічними питаннями розвитку бізнесу.

У перекладі з латині, диверсифікація – збірне визначення та буквально означає «робити різне».

Якщо говорити зрозумілою мовою, то диверсифікація - це одночасний розвиток кількох, не пов'язаних між собою технологічних процесів у виробництві, Якщо говорити зрозумілою мовою, то диверсифікація - це одночасний розвиток кількох, не пов'язаних між собою технологічних процесів у виробництві, незалежне розширення асортименту пропонованих послуг або виробів.

Диверсифікація (пізньолат. diversificatio - Зміни, різноманітність, від латин.

diversus - Різний facio - роблю) являє собою в найзагальнішому вигляді розширення номенклатури, товарів, вироблених окремими підприємствами та об'єднаннями.

Вона пов'язана з використанням накопичень підприємства не тільки на виробництво основної продукції або встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але і для організації нових видів виробництва, проникнення в інші галузі. Таким чином, у вітчизняній економічній літературі під диверсифікацією розуміють «проникнення капіталу цієї корпорації в галузі, які прямо не пов'язані з основною сферою її діяльності».

Сама диверсифікація винайдена нещодавно і головна її сутність полягає у можливості підприємствам та фірмам досить впевнено витримувати економічний та фінансовий пресинг. Випуск нового асортименту продукції, видів послуг та отримання прибутку за рахунок цих нововведень дозволяє перекрити тимчасово збиткові, нерентабельні види продукції. В основному це стосується переходу на нові технології у виробництві, освоєння ринків галузі, які раніше були не властиві цьому підприємству.

Все це дозволяє налагодити випуск продукції абсолютно нового типу та освоїти необхідні фінансові інвестиції.

З усього перерахованого вище, можна зробити висновок, що сама по собі, диверсифікація може бути декількох видів:

- диверсифікація виробництва. Цей вид пов'язаний з одночасним розвитком, абсолютно не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту продукції в умовах технологічного розвитку одного виробництва. І тут диверсифікація застосовується підвищення ефективності виробництва та отримання короткочасної, економічної вигоди виходу з важкого фінансового становища;

- диверсифікація продукції. Як різновид диверсифікації виробництва, часто застосовується розширення асортименту продукції, що випускається одним і тим самим підприємством, різних модифікацій товару, його різновидів. У цьому випадку слід розрізняти уявну та реальну диверсифікацію. Реальна диверсифікація спрямована насамперед на задоволення конкретних інтересів

споживачів і призводить до реального освоєння випуску нової продукції, товарів, послуг, затребуваних на ринку. Уявна диверсифікація передбачає зміну лише зовнішнього вигляду товару, послуг, тоді як змінюється його упаковка і дизайн, з метою, щоб уявити старий товар над ринком за вищою ціною;

- вертикальна диверсифікація. Це поняття передбачає вкладення необхідного капіталу, що йде на розробку нових технологій, інноваційні процеси та вдосконалення технологічного процесу, спрямоване на підвищення якості продукції, послуг, що випускається. Даний вид диверсифікації використовується компаніями для того, щоб убезпечити себе від непередбачених ризиків, пов'язаних із роботою посередників та постачальників. У цьому варіанті значно знижуються витрати на виробництві, що відбивається на підвищенні рентабельності продукції;

- горизонтальна диверсифікація. Цей вид диверсифікації визначає стратегію зростання компанії, яка спрямована на розвиток нових видів технології та випуск нових видів продукції. Це довгостроковий захід, який потребує значних маркетингових досліджень та серйозної економічної розробки, аналізу всього існуючого виробничого циклу;

- концентрична диверсифікація. Для поліпшення і різноманітності усталеного асортименту продукції, підприємство йде різними кроками, допускають випуск аналогічних товарів чи послуг, які за своїми властивостями схожі з освоєними зразками продукції. Такі дії називають концентричною диверсифікацією. Залучення клієнтури до своїх товарів, викликане розширенням самого асортименту своєї продукції. Ця форма диверсифікації освоєна багатьма підприємствами вітчизняної галузі. Насамперед, це викликано можливістю обмежитися мінімальними фінансовими вкладеннями та отриманням короточасного підвищення попиту на продукцію, що випускається;

- конгломератна диверсифікація. Підприємства та компанії, які розраховують на свій довгостроковий успішний фінансовий та економічний стан, намагаються спланувати нову стратегію виробництва, спрямовану на випуск абсолютно не властивих раніше даному виробництву товарів. Для залучення нової, спеціалізованої клієнтури, компанії готові йти на практично повну

видозміну товарної номенклатури та на повну цільову зміну спрямованості продукції, що випускається;

- диверсифікація інвестицій. Така диверсифікація означає капітальні, фінансові вкладення у розвиток підприємств, інший вид бізнесу, істотного зниження ризиків втрати всього капіталу. Як захисний засіб в умовах нестабільної фінансової та економічної ситуації цей вид диверсифікації найбільш широко розвинений сьогодні в багатьох галузях економіки. За тих економічних умов, коли основна маса підприємств і компаній мають єдиного власника, вкладення фінансових засобів і капіталів у розвиток дочірніх, суміжних підприємств, відкриття нових напрямків у бізнесі, сприяє тому факту, що власник намагається убезпечити свої капіталовкладення;

- диверсифікація вкладень у цінні папери. При отриманні значних інвестицій у розвиток певної галузі економіки передбачається перерозподіл фінансових потоків інвестора між цінними паперами різного номіналу та вартості. Диверсифікація вкладення цінних паперів набула широкого розвитку під час роботи фондових бірж, де біржові брокери успішно здійснюють перерозподіл фінансових потоків інвестора між різними акціями компаній. Такої диверсифікації вдаються в тому випадку, коли побоюються серйозних втрат котирувальних ставок на цінні папери одного виду. Перерозподіл фінансів на вкладення цінних паперів між різними секторами економіки, країнами та регіонами, підприємствами сприяє зменшенню ризику втратити одразу все. Одночасне погіршення ситуації на всіх напрямках, у різних галузях економіки математично неможливо і статися практично неможливо.

Наведена класифікація видів диверсифікації дозволяє лише зовні зрозуміти значення цього явища в економіці. В умовах ринку, коли економічна ситуація у будь-який момент може змінитися, а ринкова гнучкість вітчизняних підприємств залишає бажати кращого, саме диверсифікація та її різновиди допомагають зберегти певну стійкість підприємств.

Більшою мірою, диверсифікація спрямована на підвищення рентабельності вже налагодженого виробництва, в деяких випадках для інвесторів та власників підприємств, диверсифікація є єдино надійним виходом для забезпечення безпеки

своїх капіталовкладень. Інвестори та фінансисти використовують диверсифікацію для отримання прибутку, заробляючи на різниці курсів різних цінних паперів, тим самим захищаючи кошти інвестора від непередбачених та негативних коливань фінансового ринку.

Для детальнішого поняття застосування диверсифікації з виробництва, можна розглянути показники, подані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні напрямки можливостей зростання підприємств

Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Зростання, пов'язане із застосуванням диверсифікації
Глибоке впровадження ринку	Регресні інтеграційні процеси	Концентрична диверсифікація
Розширення можливого ринку збуту	Інтеграція, що з прогресом	Горизонтальна диверсифікація.
Удосконалення товару, послуг	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація

Таким чином, диверсифікація – це: економічний інструмент, яким змушені користуватися практично повсюдно, як підприємства, і фінансові компанії.

Диверсифікація - це вхід компанії в нову сферу виробничих відносин, куди вона вносить більш ефективний менеджмент або новий спосіб управління діяльністю фірми.

Мета диверсифікації — досягти у майбутньому підвищення показників ефективності за повного використання ресурсів.

Загальне визначення, дане відомим ученим І. Ансоффом, який приділив велику увагу цій проблемі, виглядає так: «Диверсифікація — це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, суттєво відрізняються від попередніх».

Доповнимо дане визначення двома зауваженнями:

- по-перше, цей процес стосується переходу на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало жодного відношення, крім того, сама продукція (послуги) підприємства має бути також зовсім новою, яка потребує нових фінансових інвестицій;

- по-друге, диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективність її функціонування незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи при цьому не так завдання виживання компанії, як забезпечення її сталого поступального зростання. Причому якщо продукти компанії мають вузьке застосування, то вона не є спеціалізованою, якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це диверсифікована компанія.

Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючи від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва тільки всередині цієї країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Інша класифікація диверсифікації виглядає так:

- непряма, за якої загальні чинники обмежені фінансами та управлінням комерційними підприємствами. Ситуація характерна для інвестиційних компаній та промислових холдингових груп;

- пряма, коли існують додаткові загальні фактори, такі як технологічне ноу-хау, маркетингові або експертні послуги. Відповідно до цього, ми маємо справу з «вертикальною інтеграцією», коли компанія використовує частину ресурсів для того, щоб утворити або придбати організації, які поставлятимуть їй необхідні матеріали і сировину та/або забезпечуватимуть ринки збуту для її продукції. На основі такого поділу можна виділити три процеси (мотиви) диверсифікації;

- заміна - цей процес використовується для наявної комбінації продукт-ринок, яка втратила свою життєздатність в силу або «морального» зносу, або жорсткої конкуренції;

- доповнення - даний процес доцільно застосовувати для існуючої комбінації продукт-ринок, яка досягла стадії зрілості і насичення, коли зростання потенціалу не виправдовує застосування допустимих засобів і ресурсів;

- страхування - цей процес може використовуватися для подолання умов спаду або можливого перенасичення ринку. Він здійснюється переважно шляхом розподілу інвестицій та величини ризику на всі сфери виробництва.

Всі ці процеси, що розглядаються як спонукальні мотиви, можуть існувати окремо, але можуть і поєднуватися один з одним. Це залежить від конкретних обставин у кожній компанії, тому і вибір форми диверсифікації вимагає хорошого обґрунтування та ретельного планування відповідно до цих обставин. Виникає цілком закономірне питання: якщо аналіз діяльності підприємства виявить, що компанії слід диверсифікуватись, то де і як йому слід шукати диверсифікаційні можливості?

Загалом існують три типи таких можливостей:

- по-перше, кожен продукт, вироблений компанією, повинен складатися з функціональних компонентів, частин та основних матеріалів, які згодом становитимуть єдине ціле. Зазвичай на користь виробника — купувати велику частку цих матеріалів у зовнішніх постачальників. Одним з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, яка характеризується розширенням та розгалуженням компонентів, частин та матеріалів. Можливо, найяскравішим прикладом вертикальної диверсифікації є імперія Форда за часів Генрі Форда. На перший погляд, вертикальна диверсифікація може здатися несумісною з визначенням диверсифікації. Однак відповідні місії, які повинні виконувати ці компоненти, частини та матеріали, істотно відрізняються від місії цілого кінцевого продукту. Більш того, технологія розробки виробництва цих частин і матеріалів, ймовірно, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевого продукту. Таким чином, вертикальна диверсифікація має на увазі придбання нових місій, і введення у виробництво нової продукції;

- по-друге, інший можливий варіант - горизонтальна диверсифікація. Її можна охарактеризувати як запровадження нових продуктів тоді, коли вони жодним чином не відповідають існуючій номенклатурі продукції та набувають місії, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах та маркетингу;

- по-третє, можлива і бічна диверсифікація, коли вона виходить за межі галузі, в якій функціонує компанія. Якщо вертикальна і горизонтальна диверсифікації є стримуючими (у тому сенсі, що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація навпаки сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про свій намір змінити існуючу ринкову структуру.

Який із перерахованих варіантів диверсифікації слід обрати компанії? Частково цей вибір залежатиме від причин, що спонукають компанію диверсифікуватися.

Наприклад, з урахуванням тенденцій, притаманних розвитку промисловості, авіакомпанія може зробити певні кроки за такими напрямками:

- вертикальний напрямок сприяє технологічному прогресу існуючого на даний момент типу виробництва;
- горизонтальна диверсифікація збільшує охоплення сегментів «військових» ринків;
- горизонтальний напрямок, крім того, збільшує відсоток комерційних продажів у загальній програмі з реалізації;
- бічний рух стабілізує реалізацію продукції в умовах економічного спаду;
- бічний рух сприяє розширенню технологічної бази підприємства.

Деякі з цих цілей диверсифікації відносяться до характеристики продукції, а деякі - за місіям. Кожна з цілей призначена для покращення аспектів балансу між загальною стратегією «продукт-ринок» та навколишнім середовищем.

Специфічні цілі, поставлені для певних ситуацій, можуть бути згруповані в три основні категорії:

- цілі зростання (п. 1, 2, 3), які повинні сприяти регулюванню балансу в умовах сприятливих тенденцій;
- цілі стабілізації (п. 3, 4), призначені для захисту від несприятливих тенденцій і непередбачуваних явищ;
- цілі гнучкості (п. 5), що передбачаються для посилення позиції компанії у разі непередбачуваних подій.

Диверсифікаційний напрямок, необхідний однієї з цілей, може не підходити інший. Так наприклад:

- якщо фірма диверсифікується через те, що спостерігається тенденція скорочення попиту, то вибір вертикальної диверсифікації помилковий, оскільки це у разі тимчасовий проект із запобіганням можливого спаду діяльності підприємства;

- якщо в галузі, в якій задіяна компанія, з'являються ознаки благополучного зростання, то вертикальна і горизонтальна диверсифікації бажані з метою зміцнення позицій компанії в тій сфері діяльності, де сконцентровані знання та досвід;

- якщо основний інтерес - стабілізація з урахуванням прогнозів випадків, то шанси такі: і горизонтальна, і вертикальна диверсифікація не можуть забезпечити постійний стимулюючий вплив, виникає необхідність у бічній диверсифікації;

- якщо інтерес керівників стримує вузькість технологічної бази за умов непередбачуваності, тоді однозначно слід вибирати бічну диверсифікацію в нові сфери технології.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити такі три типи процесу диверсифікації:

- вертикальна диверсифікація, що характеризується поглинанням постачальників та споживачів (включаючи систему торгівлі). Перевагою цієї форми диверсифікації є контроль над усім ланцюжком виробництва — від сировини до готового продукту. Найчастіше вертикальна диверсифікація пов'язана з переробкою будь-якого основного ресурсу (наприклад, нафти);

- горизонтальна диверсифікація, що характеризується здійсненням свого розвитку за рахунок поглинання системи продукт/ринок усередині своєї галузі або суміжних галузей. Наприклад, в умовах конверсії виробництва підприємства військово-промислового комплексу досить легко і стійко можуть увійти відповідний ринок цивільної продукції;

- побічна або конгломеративна диверсифікація, що характеризується проникненням підприємства в інші галузі без його технологічної та збутової зв'язності. Вона передбачає придбання принципово нових для даного підприємства виробництв, що забезпечують швидке зростання та отримання великого прибутку. Для успішної діяльності тут потрібна акумуляція фінансових

ресурсів, наявність незалежних схем управління, а загальна стратегія може стосуватися тільки фінансової політики.

1.3. Проблеми та особливості диверсифікації

Розглядаючи суть диверсифікації, деякі вчені у своїх роботах використовують критерій частки у чистому обсязі продажів одного продукту, пропонує класифікувати підприємства наступним чином (табл. 1.3.):

Таблиця 1.3 - Класифікація підприємств щодо випуску продукції продукції

Технології	локальні	глобальні	
		Низький збут	Високий збут
Низькі	S компанія однопродуктова	RMT Компанія, що випускає	RT Компанія, випускаюча
	D компанія з домінуючим продуктом	продукцію, пов'язану зі збутом та технологією	Технологічно пов'язану продукцію
Високі	-----	RM Компанія, що випускає	U Компанія с
		продукцію, пов'язану зі збутом	несвязанными продуктами

- однопродуктові компанії (S) характеризуються тим, що вони на один продукт припадає понад 95% загального обсягу продажів. Типовим прикладом такої компанії є фірма "Тойота", що випускає переважно легкові автомобілі;

- компанії з домінуючим продуктом (D) - це компанії, де на один (основний) продукт припадає більше 70%, але в той же час не більше 95% загального обсягу продажу. На думку Т. Коно, таких компаній належить, наприклад, японська фірма «Тейдзін», що виробляє тканини з поліестеру і нейлону;

- компанії з технологічно пов'язаною продукцією (RT) характеризуються тим, що збут будь-якого одного продукту становить менше 70% від загального обсягу продажів, але на технологічно пов'язані групи продуктів припадає більше 70% від цього обсягу. Прикладом такого виду компаній можуть бути підприємства лісопромислового комплексу, наприклад фірма «Хонда»;

- компанії, що випускають продукти, пов'язані зі збутом (RM) - це компанії, в яких збут одного продукту становить менше 70% від загального обсягу продажів, а обсяг продажів через загальну збутову мережу становить понад 70%. На думку Т. Коно, до таких компаній належить японська фірма «Фудзія», що виробляє бісквіти і одночасно містить ресторани і магазини, де продаються ці бісквіти;

- для компанії, що випускає продукцію, пов'язану зі збутом і технологією (RMT), характерно, що частка одного продукту в загальному обсязі продажів становить менше 70%, але частка продуктів, пов'язаних технологічно та загальною збутовою мережею, становить більше 70% його обсягу продажів. Типовим представником такого роду компаній є фірма «Кенон», яка виробляє фотокамери, фотокопіювальні апарати та калькулятори, а також супутні аксесуари, пов'язані як технологічно, так і загальною побутовою та сервісною мережею;

- нарешті, компанії, що випускають не пов'язану між собою продукцію (U), продають менше 70% від загального обсягу збуту продукції, пов'язаної як технологічно, так і загальною збутовою мережею. Типовим представником таких компаній є фірма United Technologies, яка виробляє авіаційні двигуни; обладнання для опалення, вентиляції та транспортних засобів; ліфти; дроти та кабелі; системи захисту та управління; системи космічного транспортування; запчастини до автомобілів.

Розглянемо тепер докладніше питання причин, які спонукають підприємство диверсифікувати своє виробництво.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства є передбачення можливих невдач і втрат продуктивності, які можна отримати з різних прогнозів фірми.

Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного та можливого рівнів продуктивності та того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності підприємства.

Для менш успішно працюючих підприємств - компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії в майбутньому, першим ознакою такого розриву показників продуктивності є скорочення портфеля замовлень або незайняті у виробництві потужності.

У кожному окремому випадку важливу роль може відігравати цілий комплекс причин диверсифікації. При цьому причини, що мають несуттєве значення, можуть зрештою призвести до іншого вирішення проблеми.

Серед основних причин диверсифікації, можливо назвати наступні:

- виживання - заходи щодо протидії несприятливому ринковому, виробничому чи матеріальному впливу;
- стабільність - залучення виробничого балансу в циклічному виробництві;
- виробнича утилізація ресурсів;
- адаптація до зміни потреб покупця;
- зріст.

Такі основні причини диверсифікації, вони викликані необхідністю підвищити ефективність діяльності підприємства не тільки в даний момент часу або в найближчому майбутньому, але і на тривалу перспективу, тобто пов'язані з прийняттям стратегічних рішень.

Ансофф виділяє такі причини диверсифікації виробництва.

Фірми диверсифікуються, коли вони не можуть досягти поставлених цілей у рамках наявного бізнес-портфеля.

Якщо говорити про найближчі цілі та довгострокову рентабельність, причинами диверсифікації можуть стати насиченість ринку, загальне зменшення попиту, конкуренція або старіння продуктів фірми. Звичайні симптоми цього - зменшення норми повернення інвестицій, "висихання" потоку нових можливостей.

Якщо говорити про гнучкість, причиною диверсифікації може бути непропорційно більша частина обсягу продажів, що припадає на одного покупця,

вузький ринок або обмежена технологічна база, поява нових технологій.

Навіть якщо компанія має привабливі можливості для розширення виробництва, успішно рухається до поставлених цілей, вона може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо сума прибутку, що залишається у неї, недостатня для виконання планів з розширення поточної діяльності.

Навіть якщо досягаються поточні цілі, компанія може ухвалити рішення про диверсифікацію у випадку, якщо це дозволяє їй отримувати більший прибуток, ніж просте розширення виробництва. Така ситуація може бути у випадках:

- коли можливості диверсифікації настільки привабливі, що покривають неминучий у таких випадках малий синергізм;
- коли відділ досліджень та розробок розробив перспективні нові продукти;
- коли керівництво не надає особливого значення синергізму і, отже, синергетичні переваги, якими має розширення перед диверсифікацією, не суттєві.

Це особливо характерно для конгломератів.

Компанії нерідко страждають на синдром «добре там, де нас немає». Не маючи достатньо надійної інформації про альтернативи диверсифікації, такі компанії замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Набагато дешевшою і виправданою є завчасна купівля надійної інформації.

Ансофф робить висновок, що «з причин 2 і 3 компанії намагатимуться диверсифікуватися, коли з'являється можливість поставити більш високі цілі. У разі 1, якщо аналіз можливостей показує, що диверсифікація не може поліпшити позицію фірми, цілі переглядаються з погляду їх зменшення».

У найзагальнішому вигляді причини диверсифікації, як свідчить аналіз висловлювань І. Ансоффа, лежать області інтересів вищого керівництва підприємства, які, своєю чергою, визначаються цілями розвитку фірми та можливостями їхнього досягнення.

Не можна забувати про зовнішнє, ділове середовище, яка може сприяти процесу диверсифікації виробництва або навпаки, перешкоджати йому. Чисто теоретично, якщо вважати, що основною метою розвитку підприємства в умовах розвинених ринкових відносин є отримання високого і сталого прибутку в

тривалому часовому інтервалі, то слід визнати, що найбільш ефективною формою підприємницької діяльності є підприємство, вузько спеціалізоване у своїй діяльності. цьому відразу зауважимо, що на даному етапі вплив навколишнього середовища розглядаються як стабільно позитивний.

Увага підприємця може бути спрямовано на досягнення постійної відповідності стратегії фірми будь-яким змін у галузі та потреб споживачів. Керівництво підприємства отримує можливість знати всіх виробничих процесів на підприємстві. Вища ланка керівництва проходить всі щаблі зростання фірмі і має великий виробничий досвід.

Крім того, підприємство може використовувати всі свої організаційні ресурси, щоб піднятися на більш високий рівень розвитку у сфері діяльності. За таких умов найпростіше виявити найважливіші конкурентні переваги фірми.

У випадку, якщо увага менеджерів зосереджена в одній сфері діяльності, ймовірність виникнення ідей про те, як покращити технологію виробництва, як краще задовольнити запити споживачів новими властивостями товарів, як підвищити ефективність всього ланцюжка «виробництво-витрати», значно збільшується.

Таким чином, робота в одній, певній сфері бізнесу дозволяє впевнено забезпечувати лідерство в галузі або, принаймні, зберігати стабільну конкурентоспроможність.

Проте дана (описана вище) ситуація має суто теоретичний характер.

По-перше, самі вищі керівники мають різні «ціннісні характеристики», які по-різному визначають цілі розвитку своїх підприємств-фірм. Як слушно зазначає І. Ансофф, консервативні менеджери, які мають досвід роботи тільки в одній галузі, відходять від вузької спеціалізації тільки у разі вичерпання всіх можливостей реалізації цілей у даній сфері бізнесу, а якщо фірма досягає поточних цілей, то можливість диверсифікації виробництва не розглядається.

Керівники, які мають підприємницький талент, розглядають підприємство як інвестиційну схему, яку потрібно покращувати і змінювати, якщо є підходяща можливість. Така різниця в підходах має основний вплив на рішення про необхідність диверсифікації.

По-друге, теза про стабільність позитивного впливу зовнішнього ділового середовища в сучасній ринковій ситуації найчастіше піддається сумніву.

Більше того, в сучасній економічній ситуації динамізм і складність зовнішнього ділового середовища постійно підвищуються, що зумовлено посиленням конкурентної боротьби, глобалізацією виробництва та реалізації товарів та послуг та постійними «технологічними розривами». Підприємство (вище керівництво) має обов'язково враховувати вищезгадані зміни та відповідним чином на них реагувати. Як припущення приймемо, що ресурсне забезпечення (внутрішні можливості) підприємства достатні, щоб здійснювати будь-які стратегічні зміни.

А. А. Томпсон пропонує наступну схему можливих стратегічних дій спеціалізованого підприємства в умовах зміни зовнішнього, ділового середовища, де конкурентні позиції фірми зіставляються з показниками, що характеризують відмінність типу ринків залежно від темпів зростання.

В результаті зіставлення утворюються чотири стратегічні ситуації, у кожному з яких може потрапити спеціалізоване підприємство. При цьому стратегічні можливості перераховуються в порядку зменшення їх привабливості з позиції вищого керівництва. З детального аналізу всіх можливих стратегічних дій робиться висновок: вирішення питання «коли диверсифікуватися» залежить, з одного боку, від конкурентної позиції фірми над ринком, з другого — від можливостей у її базовій галузі. Слід підкреслити, що не існує чітко визначеного моменту, коли компанії повинні проводити диверсифікацію.

Справді, вони можуть раціонально вибирати різні підходи до питання диверсифікації і використовувати їх у різні моменти часу.

Однак, незважаючи на безперечність наведених висновків, основи причин диверсифікації виробництва більш складні та різноманітні.

На наш погляд, рушійними мотивами диверсифікації виробництва виступають три розглянуті фактори :

- цілі вищого керівництва підприємства;
- динаміка ділового зовнішнього середовища;
- ресурсні можливості підприємства.

Фактори визначають три критерії диверсифікації - критерій привабливості, критерій «витрати на входження» та критерій додаткових вигод.

Критерій привабливості означає, що галузь, обрана для диверсифікації, має бути досить привабливою для отримання хорошого прибутку з вкладених коштів.

При цьому основним показником критерію привабливості служить довгострокова рентабельність, а не темпи зростання або таке поняття, як товар, що користується підвищеним попитом, який характеризує привабливість галузі лише побічно. Сюди слід віднести і поняття «створення цінності для акціонерів-власників підприємства». Це означає, що з підвищення прибутковості акцій диверсифікуючого підприємства має у ті сфери бізнесу, які можуть краще діяти під загальним управлінням, ніж як незалежних підприємств.

Іншими словами, дохідність акції не створюється через диверсифікацію, поки не виходить синергічний ефект, в результаті цього родинні компанії функціонують як складові частини однієї фірми краще, ніж як незалежні підприємства.

Критерій «витрати на входження» означає, що витрати на входження в нову галузь не повинні бути такими високими, щоб «знекровити» підприємство, підірвати його ліквідність та поставити під сумнів стійкість потенціалу підприємства.

Розглядаючи цю проблему у своїй моделі «п'яти сил конкуренції», М. Портер зазначав, що вхідні витрати для нових підприємств, що входять у привабливі галузі, завжди дуже високі, чи то купівля чинного підприємства, чи створення нового з нуля. При цьому завжди існує великий ризик повного провалу операцій з диверсифікації отримання збиткового, а не прибуткового виробництва.

Критерій додаткових вигод означає, що входження в нову сферу бізнесу забезпечує збільшення стабільності функціонування підприємства, тобто збільшує його пристосованість до змін зовнішнього ділового навколишнього середовища.

Це означає, що новий вид діяльності має забезпечити певний потенціал підтримки конкурентної переваги в поточних сферах бізнесу підприємства.

Якщо діяльність підприємства задовольняє всім трьом переліченим вище критеріям, то диверсифікація виробництва для вищого керівництва стає кращим стратегічним рішенням.

Відповідно до двох критеріїв — дії в галузі диверсифікації не є настільки очевидними і потребують додаткового аналізу.

Таблиця 1.4 - Можливі стратегічні дії підприємства в умовах зміни зовнішнього ділового довкілля.

Конкурентна позиція	
Слаба	Сильна
Стратегічні можливості	
Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (Для підвищення товарообігу)	- Продовження концентрації в одній області
	- Міжнародна експансія
Купівля іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг)	- Вертикальна інтеграція (коли вона посилює позиції фірми)
Вертикальна інтеграція (коли вона посилює позиції фірми)	- Диверсифікація в смежні галузі
Диверсифікація	Злиття або продаж сильнішій фірмі Закриття (остання можливість, якщо інші не допомогли) галузі)
Перегляд стратегії концентрації в одній сфері (Для збільшення товарообігу)	- Міжнародна експансія
	- Диверсифікація в смежні галузі
Злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг)	- Диверсифікація в нові галузі
	- сумісні підприємства у нових галузях
Вертикальна інтеграція	- Вертикальна інтеграція
Диверсифікація	- Продовження стратегії концентрації (зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів)
«Зняття вершків» та відхід з ринку Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	

Так, за відповідністю цілей вищого керівництва ресурсним можливостям підприємства рішення про диверсифікацію визначається умовами зовнішнього ділового навколишнього середовища.

Таким чином, підприємство перебуває у стані готовності до диверсифікації

виробництва.

Точно такі ж дії (а, точніше, готовність до стратегічних рішень) характерні для вищого керівництва, коли зовнішнє ділове середовище сприяє диверсифікації виробництва, прагнення топ-менеджерів спрямовані на розширення сфер бізнесу фірми, але ресурсне забезпечення цього процесу не відповідає пред'явленим вимог.

Нарешті, можлива ситуація, коли і зовнішнє ділове довкілля, і ресурсні можливості підприємства не перешкоджають диверсифікації, проте цілі вищого керівництва пов'язані з роботою у традиційних сферах бізнесу. У разі підприємство залишається на старих позиціях розвитку, т. е. диверсифікація виробництва як стратегічне рішення не приймається.

Висновки до розділу 1

Диверсифікація діяльності - перехід від односторонньої, що часто базується лише на одному продукті виробничої структури, до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою своєї продукції.

Ідея диверсифікації має багаторічну історію. Вона була дуже модною у зв'язку з концепцією корпоративного розвитку наприкінці 60-х та на початку 70-х років.

Щоб уникнути ризику вкладень капіталу в ті чи інші галузі, найбільші концерни прагнули розширити номенклатуру вироблених товарів, знайти нові форми вкладення коштів, проникнути в галузі, які не мають прямого зв'язку з основною сферою їхньої діяльності.

Історично диверсифікація отримала найбільш відчутний розвиток у середині 50-х років, коли вперше сталося взмахи відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва та падіння норми прибутку на капітал, вкладений у традиційне виробництво.

На даний момент диверсифікація стала найпоширенішою формою концентрації капіталу. Диверсифікація, як набула сучасні риси, у межах глобальної стратегії фірм пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх обставин, і внутрішньофірмових критеріїв. Історію такої еволюції умовно можна поділити на чотири етапи, і кожному з них відбувалося становлення таких основних елементів, як: товарний набір; галузевий набір; набір галузей та сфер діяльності; набір країн.

Кожен наступний етап був кроком у досягненні цілей виробництва і відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

Таким чином, диверсифікація – це: економічний інструмент, яким змушені користуватися практично повсюдно, як підприємства, і фінансові компанії.

Диверсифікація - це вхід компанії в нову сферу виробничих відносин, куди вона вносить більш ефективний менеджмент або новий спосіб управління діяльністю фірми.

Мета диверсифікації — досягти у майбутньому підвищення показників ефективності за повного використання ресурсів.

Загальне визначення, дане відомим ученим І. Ансоффом, який приділив велику увагу цій проблемі, виглядає так: «Диверсифікація — це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, суттєво відрізняються від попередніх».

Диверсифікуюча компанія розглядає можливість придбання бізнесу, виходячи з власних фінансових можливостей. Справді, об'єкт купівлі, що успішно функціонує, вимагає великих коштів, але забезпечує швидкий вхід у новий бізнес. Можливо, що придбання суб'єкта, що перебуває у складному фінансовому становищі, буде продуктивнішим, якщо проглядаються перспективи розвитку цього підприємства.

Наприклад, потрібен лише фінансовий поштовх для стимулювання наявних нових технологій і виробництва сучасних видів продукції. У свою чергу, купівля суб'єкта за першим варіантом може виявитися настільки завищеною, що не дозволить компанії, що набуває, забезпечити подальшу підтримку або розширення діяльності структури, що купується.

Компанія, що розширює сферу своєї діяльності, повинна зіставляти витрати на придбання та майбутні доходи на вкладені у купівлю кошти в рівнозначному режимі.

Входження у нові види бізнесу може здійснюватися під час створення нового підприємства. Диверсифіцируючій компанії потрібно витратити певні ресурси придбання виробничого устаткування, пошук кваліфікованих кадрів, формування каналів постачання і збуту, визначення відповідного кола споживачів продукції майбутнього підприємства, тобто необхідні значні фінансові ресурси.

Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного та можливого рівнів продуктивності та того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності підприємства.

Для менш успішно працюючих підприємств - компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії в майбутньому, першим ознакою такого розриву показників продуктивності є скорочення портфеля замовлень або незайняті у виробництві потужності.

У кожному окремому випадку важливу роль може відігравати цілий комплекс причин диверсифікації. При цьому причини, що мають несуттєве значення, можуть зрештою призвести до іншого вирішення проблеми.

2 Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Анна»

Товариство «Анна» є юридичною особою та створене відповідно до Установчого договору про створення підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових і грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Товариство знаходиться в місті Харків.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту працівників товариства та його акціонерів.

Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво й продаж хлібо-булочної продукції;
- виробництво хліба та борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання;
- виробництво сухих хлібобулочних виробів та борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання;
- виробництво макаронних виробів;
- здійснення транзитних операцій по реалізації товарів;
- оптова торгівля продовольчими й непродовольчими товарами;
- організація й проведення комерційної й комісійної торгівлі;
- створення власної торгівельної мережі (магазини, салони, ларьки, лоткова торгівля, пересувні автокрамниці й т.п.) по реалізації продовольчої й непродовольчої продукції;
- організація мережі спеціалізованих комісійних і фірмових магазинів кафетеріїв, кафе, ресторанів, барів, кулінарій і т.п.;
- створення цехів, підприємств, у тому числі спільних, по виробництву товарів народного споживання й продуктів харчування з використанням коштів

- створення цехів, підприємств, у тому числі спільних, по виробництву товарів народного споживання й продуктів харчування з використанням коштів будь-яких інвесторів і закордонних технологій;

- організація громадського харчування, і др..

Усі види діяльності, які згідно із чинним законодавством України потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються товариством після їх отримання.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, знак для товарів та послуг, інші реквізити, необхідні для його діяльності. Підприємство має право відкривати розрахункові рахунки й валютні рахунки в банках України й за її межами.

Майно підприємства складається з оборотних та необоротних активів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства. Воно є власником:

- майна, переданого йому засновником у власність;
- продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю товариства або передане йому в користування, несе товариство.

Товариство самостійно складає річний фінансовий план, який затверджується вищим органом товариства. Порядок складання річного фінансового плану товариства встановлює вищий орган товариства.

ТОВ «Анна» має право визначати облікову політику товариства, обирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в винних з додержанням єдиних засад.

Також має право:

- від свого імені укладати угоди, здобувати майно або особисті майнові права й мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді загальної юрисдикції

господарському суді, третейському суді, арбітражі;

- робити інші дії, що не суперечать чинному законодавству України;
- самостійно здійснювати експортні, імпорتنі операції, необхідні для статутної й господарської діяльності;
- створювати філії й представництва, дочірні підприємства;
- бути засновником знову створюваних підприємств, банків, інвестицій і інших фондів в Україні й за її межами;
- брати участь у створенні й діяльності господарчих товариств і об'єднань, у тому числі разом з іноземними особами; випускати, реалізовувати, придбавати цінні папери;
- згідно чинного законодавства надавати юридичним і фізичним особам кредит, безкоштовну позику (позичку), передавати майно в платне й/або безкоштовне користування; страхувати власне майно;
- направляти, у тому числі й за кордон, у відрядження для стажування й на перепідготовку фахівців для навчання й ознайомлення з досвідом організації діяльності фірм, бірж, банків і т.п., брати участь у переговорах, установлювати ділові контакти;
- залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, у тому числі й іноземних, на підставі договору підряду, доручення, трудових договорів і інших договорів з оплатою праці за домовленістю сторін;
- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки й інші пільги, не заборонені чинним законодавством України та інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Вищим органом підприємства є загальні збори учасників, що складаються з учасників або призначених ними представників.

При вирішенні питань щодо оплати праці працівників, формування цільових фондів та відчуження майна, яке є необоротними активами товариства, товариство користується нормами чинного законодавства, установленими для державних підприємств.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї

діяльності відповідно до чинного законодавства, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та в повному обсязі органам державної статистики.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Вищим органом товариства.

Перевірка фінансової діяльності товариства здійснюється державними податковими органами, іншими органами державної влади у межах визначених законом повноважень, Ревізійною комісією товариства та/або аудитором.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені незалежним аудитором чи аудиторською фірмою.

Управління товариством здійснюють:

- вищий орган товариства;
- наглядова (Спостережна) рада;
- правління;
- ревізійна комісія.

Посадовими особами органів управління товариства є: голова та члени наглядової (спостережної) ради, голова та члени правління, а також голова ревізійної комісії.

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів товариства. Вищий орган товариства здійснює управління товариством шляхом прийняття рішень (розпоряджень).

До компетенції вищого органу товариства належать:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства;
- затвердження планів підприємства й звітів про їхнє виконання;
- затвердження, внесення змін і доповнень до статуту і установчого договору;
- обрання (призначення) директора й ревізійної комісії, обрання голови загальних зборів учасників;
- визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органа, створення й визначення повноважень відповідальних контрольних органів. затвердження й

річних звітів і бухгалтерських балансів, розподіл прибутку й збитків підприємства;

- виключення учасника із Товариства;
- ухвалення рішення про ліквідацію підприємства (призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу) і/або реорганізації підприємства та інше.

Вищий орган товариства – загальні збори учасників обирають свого голову строком на три роки.

Збори учасників скликається в міру необхідності або за заявою одного з учасників, але не рідше одного разу на рік. Вони вважаються правочинними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників), які володіють у сукупності більш ніж 60% голосів.

Кожен учасник на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну розміру, його частки в статутному фонді. Голосування на загальних зборах учасників проводиться за принципом - на один відсоток статутного фонду доводиться один голос.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює його директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності, крім тих, що відносяться до виняткової компетенції зборів учасників. Директор підзвітний загальним зборам Учасників і організовує виконання їх рішень. Він не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників.

Директор не може бути директором підприємства й одночасно головою загальних зборів учасників.

Максимальна сума угод, які вправі укладати директор від імені підприємства без згоди учасників, визначається в контракті, укладеному з директором підприємства.

При найманні директора підприємства на посаду з ним укладається контракт, у якому визначається строк наймання, права, обов'язки й відповідальність директора перед зборами учасників, умови його матеріального забезпечення й звільнення з посади.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю директора здійснюється

ревізійною комісією, створюваною загальними зборами учасників у кількості не менше трьох чоловік. Директор не може бути членом комісії.

Комісія вправі одержувати від посадових осіб підприємства всі необхідні їй матеріали, бухгалтерські або інші документи й особисті пояснення.

При необхідності на підприємстві можуть призначатися заступники директора підприємства, Заступники директора призначаються загальними зборами учасників .

2.2 Аналіз операційних витрат та собівартості продукції

Операційні витрати плануються за статтями номенклатури витрат та за елементами витрат:

- заробітна плата;
- відрахування на соціальні заходи;
- паливо;
- електроенергія;
- матеріали;
- амортизаційні відрахування;
- інші витрати.

Динаміка операційних витрат за елементами товариства з 2019 по 2022 роки наведена на рисунку 2.1 та у таблиці 2.1.

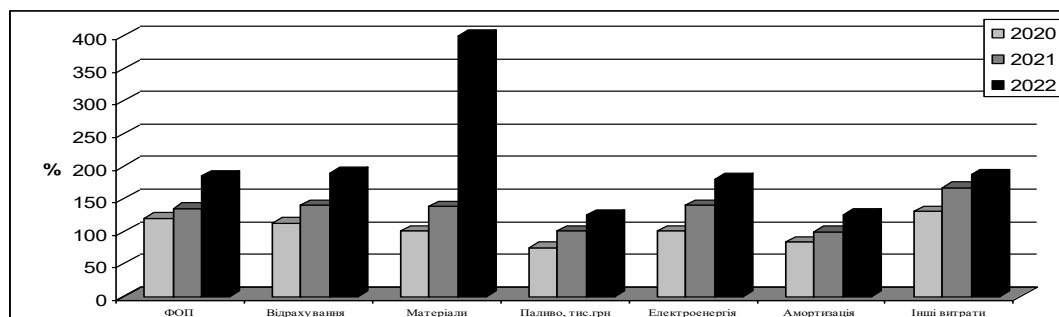


Рисунок 2.1 - Динаміка показників операційних витрат до 2019р

Таблиця 2.1 – Аналіз операційних витрат за елементами 2019-2022рр

Показник	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн.,	
						До 2021р.	до 2019р.
Операційні витрати усього, у тому числі	3756	4267	5193	7029	1836	135,5	187,2
Фонд оплати праці	1224	1473	1657	2258	601	136,27	184,5
Відрахування на соціальні заходи	325	368	455	617	162	135,60	189,8
Матеріали	237	237	328	946	618	293,9	399,2
Паливо	40	30	40	50	10	125	125
Електроенергія	50	50	70	90	20	129	180
Амортизація	728	604	723	916	193	126,6	125,8
Інші витрати	1152	1505	1920	2152	232	112,08	186,8

Аналізуючи динаміку структури витрат за елементами, можна відмітити тенденцію до зростання витрат за всіма елементами.

Таким чином, аналізуючи дані таблиці 2.2, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі експлуатаційних витрат за аналізуємий період займав елемент:

- фонд оплати праці;
- матеріали;
- інші витрати;
- амортизація.

Таблиця 2.2 - Структура операційних витрат

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.
Операційні витрати усього, у тому числі:	100,0	100,0	100,0	100,0
Фонд оплати праці	33,3	35,1	32,5	32,7
Відрахування на соціальні заходи	8,8	8,7	8,9	9,1
Матеріали	6,4	5,6	6,4	13,1
Паливо	0,2	0,1	0,1	0,1
Електроенергія	0,2	0,3	0,4	0,6
Амортизація	19,8	14,4	14,1	13,2
Інші витрати	31,3	35,8	37,6	31,2

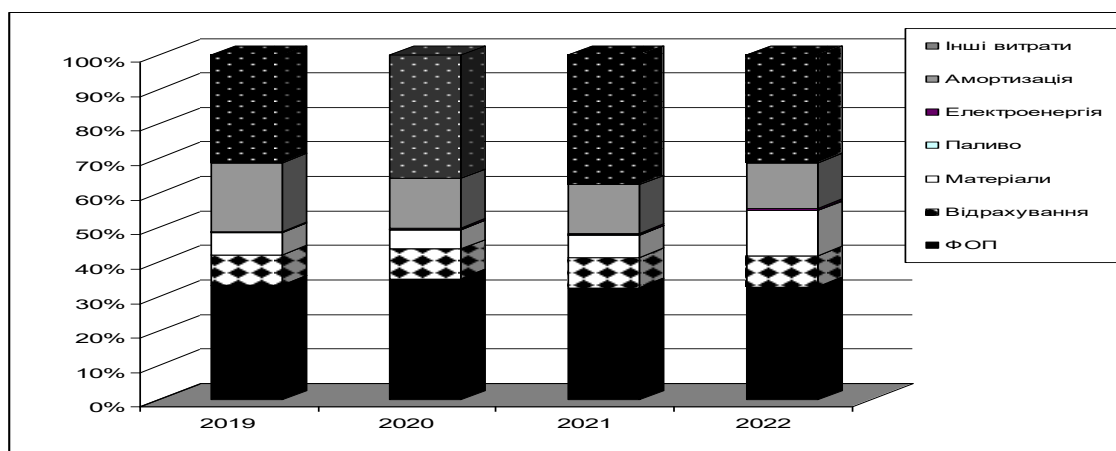


Рисунок 2.2 - Структура операційних витрат підприємства

Собівартість продукції - один з найважливіших економічних показників діяльності промислових підприємств і об'єднань, що виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Собівартість показує, у що обходиться підприємству продукція, що випускається їм.

У собівартість включаються перенесені на продукцію витрати минулої праці (амортизація основних фондів, вартість сировини, матеріалів, палива й інших матеріальних ресурсів) і витрати на оплату праці працівників підприємства (заробітна плата).

Аналіз собівартості наведений у таблиці 2.3, а її динаміка на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз собівартості продукції підприємства, 2019-2022рр

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2021 р.	до 2019 р.
Обсяг реалізованої продукції	4251	4789	6123	8091	1968	132	190
Матеріали	237	237	328	946	618	293.9	399.2
Операційні витрати	3756	4267	5193	7029	1836	135,5	187,2
Собівартість реалізованої продукції	3821	4355	5321	7451	2132	171	195

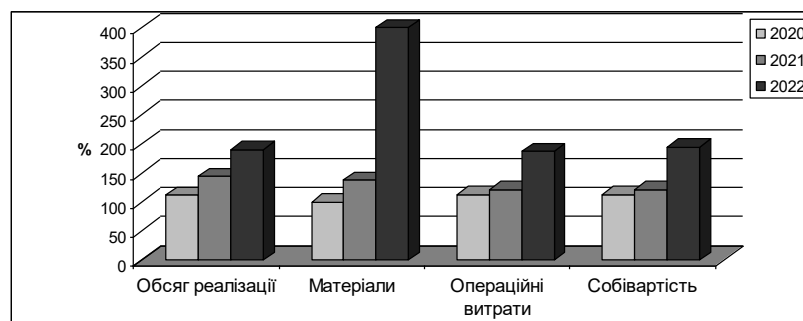


Рисунок 2.3— Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості продукції, до 2019 року

Аналізуючи дані таблиць 2.3, можна сказати, що собівартість реалізованої продукції, збільшилась практично у 2 рази протягом аналізованого періоду.

Це сталося, головним чином, за рахунок впливу операційних витрат, тому що вони значно підвищились із-за підвищення вартості матеріалів, палива та електроенергії.

2.3 Аналіз використання основних фондів товариства

До основних виробничих фондів відносять:

- будинки;
- споруди;
- машини;
- обладнання та інші.

Основні фонди – це сукупність засобів виробництва, що служать, більше одного виробничого циклу (року), поступово переносять свою вартість на створюваний продукт шляхом її включення в собівартість продукції.

В процесі експлуатації тільки виробничі основні фонди переносять свою вартість (у вигляді амортизації) на вартість продукції. Підприємство застосовує норми і методи нарахування амортизації основних засобів, передбачені податковим законодавством. Нарухування амортизації проводиться щомісяця.

Основні фонди по своєму призначенню поділяються на виробничі і невиробничі, по приналежності – на власні і орендовані, по характері використання – на діючі та бездіяльні.

Власні основні фонди – це фонди, що числяться на балансі даного підприємства.

Основні засоби, якщо їхня вартість менше 1000 грн і термін служби більш року, підприємство вважає малоцінними необоротними активами. Знос малоцінним необоротних активів нараховується в такий спосіб: 100% вартості в першому місяці використання, тобто при введенні експлуатацію .

Амортизація основних фондів - це поступове перенесення вартості засобів праці по мірі їх морального та фізичного зносу на вироблену продукцію.

Грошовим вираженням амортизації служать амортизаційні відрахування, що включаються в собівартість продукції .

Дані про наявність основних фондів наведено у таблиці 2.4, динаміка показників основних фондів на рисунку 2.4, а їх структуру – у таблиці 2.5 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних фондів товариства

Показник	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн.	
						до 2021р.	до 2019 р.
Будинки та споруди	6263	6640	6371	6761	390	106.1	107.9
Машини та обладнання	518	547	486	546	60	112.3	105.0
Транспортні засоби	513	532	748	921	173	123.2	123.0
Інші основні фонди	251	268	249	273	24	109.7	110.0
Разом	7545	7987	7854	8501	647	108.2	112.7

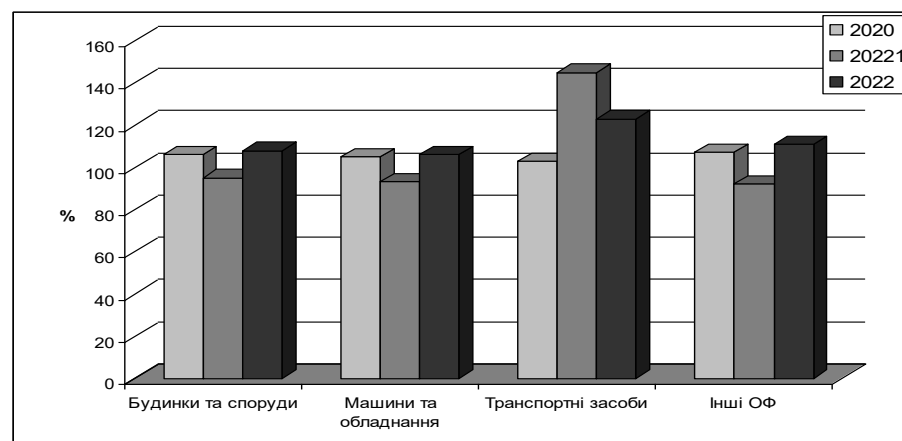


Рисунок 2.4 – Динаміка показників основних фондів Товариства до 2019 р.

Таблиця 2.5 - Структура ОФ товариства

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.
Будинки та споруди	83,0	83,1	81,2	79,6
Машини та обладнання	6,9	6,8	6,2	6,4
Транспортні засоби	6,7	6,6	9,4	10,8
Інші основні фонди	3,4	3,5	3,2	3,2
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

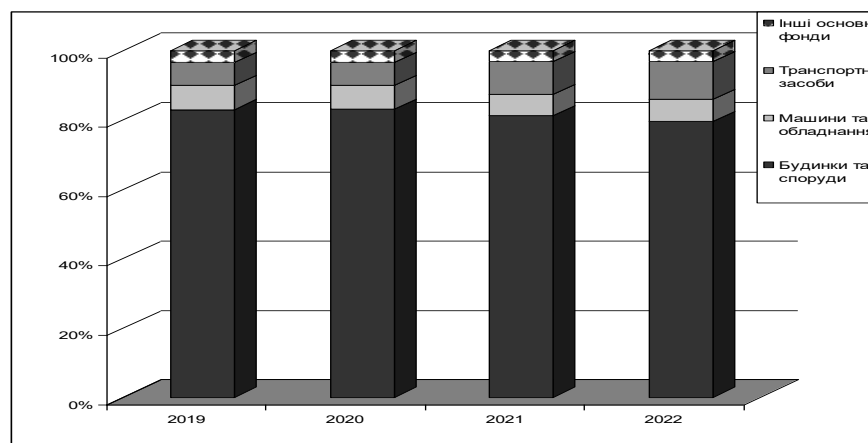


Рисунок 2.5 - Структура основних фондів за групами 2019-2022рр, %

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що за період з 2019 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 12.7%.

Ми маємо такий темп росту головним чином за рахунок збільшення таких показників, як:

- вартості транспортних засобів, які виросли на 23%;
- вартості машин та обладнання – збільшення на 5%;
- збільшення будинків та споруд на 7,9%;
- збільшення інших основних фондів – на 10%.

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі аналізує мого періоду, можна сказати, що групи будинки та споруди, транспортні засоби, машини і обладнання та інші основні фонди оновлюють основні засоби.

Таким чином аналізуючи дані таблиці 2.5, можна сказати, що найбільшу питому вагу у структурі основних фондів у 2022 р. займала група:

- будинки і споруди;
- транспортні засоби;
- машини та обладнання;
- інші основні фонди.

Аналізуючи динаміку структури основних фондів за групами за 2019 р. - 2022 р., можна відмітити тенденцію до зростання вартості за усіма групами.

Зменшення структури основних фондів відбулося за групою будинки і споруди.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних фондів

Показник	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від.,%	
						до 2021 р.	до 2019р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Вартість на початок року, тис. грн	7509	7545	7987	7854	-133	98,33	105.3
Вартість на кінець року, тис. грн	7545	7987	7854	8501	647	103,14	107.9
Середньорічна вартість, тис. грн	7527	7766	7920,5	7977,5	57	100,72	106.6

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Сума вибуття основних засобів, тис. грн	613	78	783	653	-130	83,40	101.6
Сума оновлення основних засобів, тис. грн	649	520	650	900	250	138,46	129.9
Знос основних засобів, тис. грн	2210	2530	2662	2853	191	107,18	144.4
Коефіцієнт оновлення	0,086	0,065	0,083	0,111	0,028	133,73	120.7
Коефіцієнт вибуття	0,082	0,010	0,098	0,083	-0,015	84,69	96.5
Коефіцієнт зносу	0,294	0,335	0,333	0,363	0,03	109,01	136.9
Фондовіддача	0,166	0,107	0,116	0,214	0,098	184,48	119.6
Фондоємкість	6,031	9,342	8,593	4,683	-3,910	54,50	83.6

У таблиці 2.6 наведено аналіз показників наявності, руху та технічного стану й ефективності використання основних виробничих фондів, а на малюнках 2.6, 2.7 – їх динаміку.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась, з за аналізує мий період на 6,7%

Сума зносу основних фондів також збільшилась на 44.4%

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 136,98%, що говорить про велику ступінь зносу основних фондів.

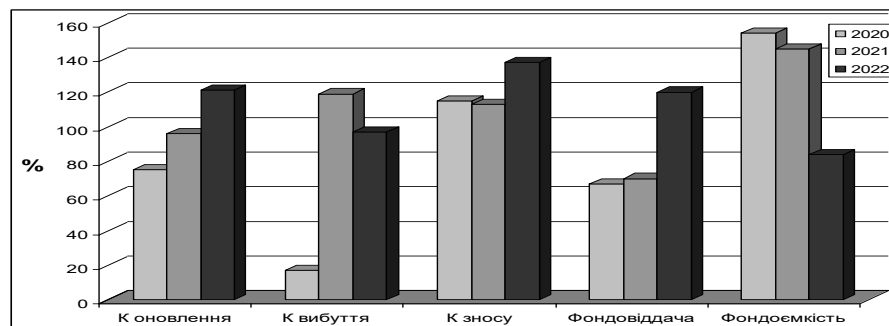


Рисунок 2.6 – Динаміка показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів, у % до 2019 року

Дуже негативним явищем є зростання коефіцієнту вибуття, яке спостерігалось у 2020 році при значно більших темпах росту коефіцієнту оновлення, ріст якого спостерігався у 2021 році і становить 120,65% у порівнянні з 2019 роком.

Взагалі, за правилами, коефіцієнт вибуття повинен бути меншим ніж коефіцієнт оновлення, що ми і спостерігаємо на даному підприємстві.

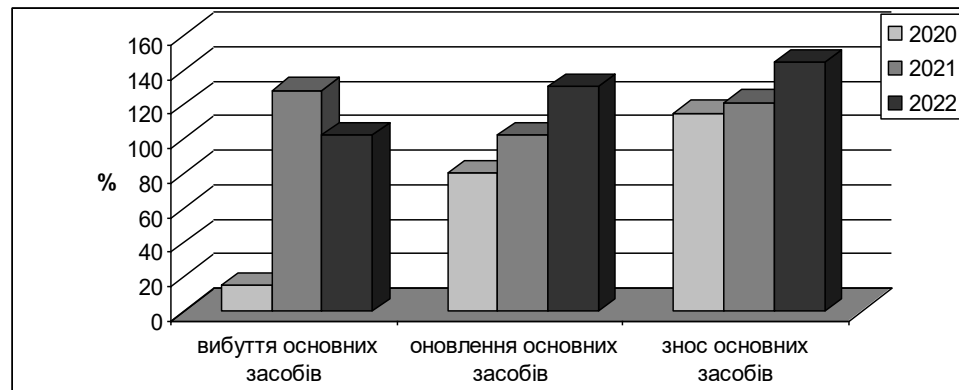


Рисунок 2.7 - Динаміка показників наявності, руху та технічного стану основних фондів, у % до 2019 р.

Позитивним фактором є зростання фондівіддачі за аналізує мий період на 19.6%.

2.4 Аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці - найважливіший економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому.

Продуктивність праці — це показник, за рівнем та динамікою якого оцінюється використання трудових ресурсів.

Він визначається як відношення об'єму виробництва до чисельності працівників .

Дані, що характеризують продуктивність праці за період з 2019– 2022 роки наведено в таблиці 2.7 та на рисунку 2.8

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці за період з 2019 – 2022 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2021 р.	до 2019 р.
Сума вибуття основних засобів, тис. грн	613	78	783	653	-130	83,40	101.6
Середньооблікова чисельність люд.	57	56	50	56	6	112.0	98.2
Сума вибуття основних засобів, тис. грн/люд.	613	78	783	653	-130	83,40	101.6

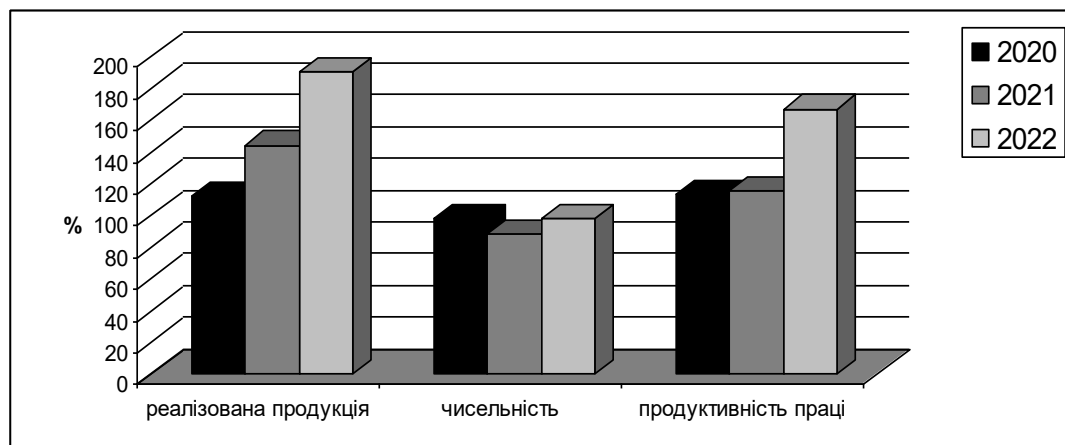


Рисунок 2.8 - Динаміка показників що характеризують рівень продуктивності праці підприємства , у % до 2019р.

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що за аналізуємий період продуктивність праці збільшилась на 66,7%, що є дуже позитивним фактором.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином за рахунок:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- поліпшення технологій;

- при розгляданні плану з праці основна увага приділяється;
- аналізу чисельності робітників;
- використанню фонду заробітної плати;
- зростанню продуктивності праці.

Метою аналізу виконання плану по праці є виявлення внутрішніх резервів зростання продуктивності праці і економного використання фонду оплати праці.

Одним з важливих питань аналізу праці та заробітної платні є аналіз утримання контингенту з основної діяльності.

До показників праці відносять:

- контингент;
- фонд оплати праці;
- середньомісячну заробітну платню;
- продуктивність праці.

Заробітна плата – це частина загального, створеного на підприємстві за певний період часу доходу, вираженого в грошовій формі і призначеного для індивідуального використання у відповідності з кількістю та якістю праці кожного робітника.

Дані, які характеризують показники з праці, наведено в таблиці 2.8, а їх динаміка на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників по труду та заробітної платні підприємства за 2019-2022р.

Показник	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.	Зміна		
					абс. (+,-)	від., %	
						до 2021 р.	до 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньо-облікова чисельність, люд.	57	56	50	56	6	112.0	98.2

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці	1224	1473	1657	2258	601	136,27	184,5
Продуктивність праці	74,6	85,6	122,5	144,5	22	117,8	166,7
Середньо-місячна заробітна плата	7 075	10 015	10 596	12 013	1 417	113,8	169,8

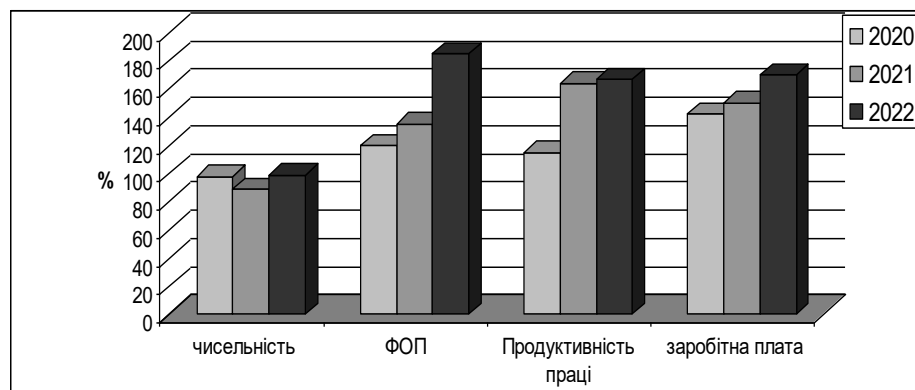


Рисунок 2.9 - Динаміка показників по праці та заробітної платні, у % до 2019р.

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок щодо негативних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці.

Але така ситуація обумовлена об'єктивними причинами (такими як, перш за все, підвищення мінімальної заробітної плати на загальнодержавному рівні).

На зростання середньомісячної заробітної плати вплинули наступні фактори:

- збільшення мінімальної заробітної платні;
- зміна чисельності контингенту;
- збільшення премій по фонду заробітної платні;
- підвищення кваліфікації.

2.5 Аналіз фінансових результатів підприємства

Прибуток - перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво й продаж цих товарів.

Прибуток обчислюється як різниця між виторгом від реалізації продукту господарської діяльності й сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні .

Рентабельність - показник ефективності діяльності підприємства, що характеризує рівень віддачі від витрат і ступінь використання засобів.

Рентабельність - відношення прибутку до витрат .

Фінансові результати Товариства представлені на рис. 2.10, 2.11 у таблиці 2.9.

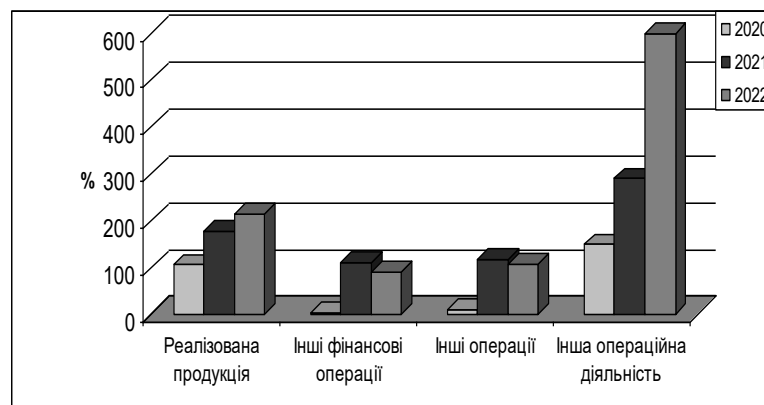


Рисунок 2.10 - Динаміка прибутку товариства, у % до 2019р.

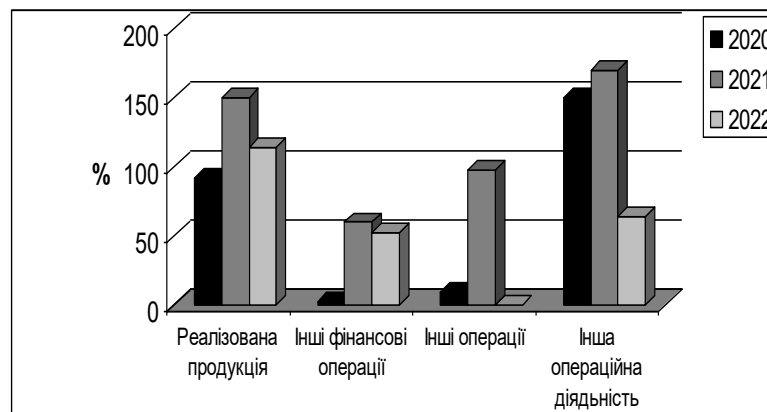


Рисунок 2.11 - Динаміка показників рентабельності у % до 2019р.

Таблиця 2.9 - Фінансові результати підприємства, 2019-2022рр,

Показник	2019р.	2020р.	2021 р.	2022р.	Зміна		
					абс. (+,-)	відн., %	
						до 2021 р.	до 2019 р.
Реалізована продукція							
Доходи	4251	4789	6123	8091	1968	132	190
Витрати	3756	4267	5193	7029	1836	135,5	187,2
Прибуток (збиток)	495	522	930	1062	132	114,2	214,5
Рентабельність , %	13,2	12,2	17,9	15,1	-2,8	83,3	114,4
Інші фінансові операції							
Доходи	2590	2349	4246	3942	-304	92,84	152.2
Витрати	1809	2346	3379	3231	-148	95.6	178.6
Прибуток (збиток)	781	13	867	711	-156	82.0	91.0
Рентабельність , %	43,1	0,55	25,66	22,0	-3.66	84.6	51.1
Інші операції							
Доходи	936	773	910	1372	462	150.8	146.6
Витрати	844	765	802	764	-38	95.2	90.6
Прибуток (збиток)	92	8	108	100	-8	92.6	108.6
Рентабельність , %	10,90	1,05	13.4	12.35	-1.05	92.2	113.3
Інша операційна діяльність							
Доходи	1040	1102	1717	2415	698	140.6	212.2
Витрати	821	807	1099	892	-207	81.2	501.8
Прибуток (збиток)	219	295	618	1523	905	246.4	695.4
Рентабельність , %	26,67	36,56	56,23	17,07	-39.16	30.3	64.0

Аналізуючи дані таблиці та рисунків, можна зробити висновок, що за період з 2019 р. по 2022 р., прибуток від реалізованої продукції збільшився практично у 2 рази.

Також відбулося значне збільшення прибутку усім іншим статтям.

Теж саме можливо сказати відносно показнику рентабельності.

Висновки до розділу 2

Товариство «Анна» є юридичною особою та створене відповідно до Установчого договору про створення підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових і грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Основними видами діяльності товариства є виробництво й продаж хлібо-булочної продукції.

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції, збільшилась практично у 2 рази протягом аналізованого періоду.

Це сталося, головним чином, за рахунок впливу операційних витрат, тому що вони значно підвищились із-за підвищення вартості матеріалів, палива та електроенергії.

Основні фонди – це сукупність засобів виробництва, що служать, більше одного виробничого циклу (року), поступово переносять свою вартість на створюваний продукт шляхом її включення в собівартість продукції.

Аналізуючи дані таблиці можна зробити висновок, що за період з 2019 р. по 2022 р. загальна вартість основних засобів збільшилась на 12.7%.

Взагалі спостерігаємо тенденцію зростання вартості основних фондів на протязі аналізуємого періоду, можна сказати, що групи будинки та споруди, транспортні засоби, машини і обладнання та інші основні фонди оновлюють основні засоби.

Коефіцієнт зносу теж постійно збільшується, і середньорічний темп зросту складає 136,98%, що говорить про велику ступінь зносу основних фондів.

Дуже негативним явищем є зростання коефіцієнту вибуття, яке спостерігалось у 2020 році при значно більших темпах росту коефіцієнту оновлення, ріст якого спостерігався у 2021 році і становить 120,65% у порівнянні з 2019 роком.

Взагалі, за правилами, коефіцієнт вибуття повинен бути меншим ніж коефіцієнт оновлення, що ми і спостерігаємо на даному підприємстві.

За аналізуємий період продуктивність праці збільшилась на 66,7%, що є дуже позитивним фактором.

Середньорічний темп росту за цим показником збільшився, головним чином, за рахунок:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- поліпшення технологій.

Виходячи з даних таблиці можна зробити висновок щодо негативних явищ, що були виявлені у процесі аналізу, слід віднести перевищення темпів росту заробітної плати над темпами росту продуктивності праці

Що до фінансових результатів, слід зазначити, що за період з 2019 р. по 2022 р., прибуток від реалізованої продукції збільшився практично у 2 рази.

Також відбулося значне збільшення прибутку усім іншим статтям.

Теж саме можливо сказати відносно показнику рентабельності.

3 Підвищення прибутку підприємства за рахунок диверсифікації продукції

3.1 Історія появи хліба в світі та Україні

Вперше подоба хлібу з'явилася ще понад 15 тисяч років тому. Життя наших предків складалося в основному у турботі про їжу. У пошуках їжі вони і звернули увагу на злакові рослини. Довгий час люди вживали в їжу зерна в сирому вигляді, потім навчилися розтирати їх між каменями, отримуючи крупу, й варити її. Так і з'явилися перші жорна, перше борошно, перший хліб .

Між іншим, перший хліб мав вигляд рідкої каші. На той час людина вже навчилася видобувати вогонь і застосовувала його для приготування їжі. В процесі експериментів хтось виявив - якщо підсмажені зерна роздрібнити та змішати з водою, каша виходить набагато смачніше тої, яку він їв з сирих зерен.

Це і стало другим відкриттям хліба. Й саме відтоді наші далекі пращури з густої зернової каші стали випікати прісний хліб у вигляді коржа.

У багатьох слов'янських поселеннях сучасної України були спеціальні хати, пристосовані для випічки хліба. В цих стародавніх пекарнях хліб виготовляли шановані майстри - хлібники. Крім того, хліб випікали також і господині для власних потреб.

В 11 столітті на Поліссі, Галичині, Наддніпрянщині випікали здебільшого кислий, тобто зброджених хліб з житнього борошна.

Виробництво житнього хліба було великим мистецтвом, що ґрунтувалося на застосуванні спеціальних заквасок, секрет приготування яких тримався в суворій таємниці й передавався з покоління в покоління. Закваскою називали частину заквашеного тіста, що залишилося від попередньої випічки. Саме від якості закваски залежали смак і аромат хліба.

Крім житнього хліба, наші предки випікали також і безліч виробів з пшеничного борошна, починаючи від монастирських просфор і закінчуючи славетними короваями та пасками.

Кількість сортів хліба, який випікали нв Україні неможливо перерахувати.

Французький письменник Оноре де Бальзак, який у середині минулого століття перебував на Україні у своєї коханої, писав на батьківщину: «Можливо, що мені вдасться Вам подякувати за цю послугу, як Ви приїдете на Україну, в цей рай земний, де я запримітив уже 77 способів приготування хліба, що дає високу ідею про винахідливість населення комбінувати самі прості речі».

Випікали хліб переважно з житнього борошна, пшеничні буханці катали до великих церковних і родинних свят. Українські хлібини-паляниці, на якій йшло найкраще борошно, стали символом плодючої землі, добробуту і гостинності. «Паляниця – як пух, як дух, як милеє щастя», - говорили в народі. У багатьох місцях любили перепічки, тісто для яких катали тонко і через десять-п'ятнадцять хвилин виймали з печі. Їли перепічки гарячими. До борщу часто пекли пампушки. Балабушками називали невеликі хлібинки, які готували із залишків тіста.

Коли не вистачало хліба до наступної випічки, з прісного тіста швидко готували коржі. Тісто розкатували і підсмажували, потім складали у макітри і запікали в печі. Ті «плескани», «дужики», «пундики» із задоволенням вживали і старі, і малі. На Полтавщині у багатьох селах пекли «гречаники», у подільських сім'ях любили прісні горохові коржі – «матротеники». На Закарпатті із кукурудзяного борошна пекли «пугачі», «перевертаники», «ріп'яники». Запорізькі козаки колись пекли в дорозі «загреби» - коржі, які загібали попелом і гарячим жаром.

Стародавні єгиптяни навчилися готувати хліб зі зброженого тіста. Кажуть, що це сталося, через недогляд - тісто підкиснуло та щоб не пропало, з нього спекли коржі.

З'ясувалося, що ці коржи вийшли пишнішими, рум'янішими та й смачнішими, ніж з прісного тіста. Так, 5-6 тисяч років тому в Стародавньому Єгипті розпочався розвиток хлібопекарського виробництва.

Хліб зі зброженого тіста був не тільки смачнішим - він довше зберігався свіжим і краще засвоювався організмом. Єгипетські пекарі готували різноманітні види хліба: довгастий, пірамідальний, круглий, у формі плетінок, риб, сфінксів.

На хлібі ставили знаки у вигляді троянди, хрестика, знака сім'ї або роду, а на виробих для дітей - знаки у вигляді півня, кошеня тощо. Випікали й солодкі

хлібці, до складу яких входили мед, жир, молоко - при чому цінувалися вони дорожче!

Хліб зі збродженого тіста вважався в цих державах делікатесом - він був доступний лише заможним громадянам. Для рабів же випікався чорний хліб - щільний і грубий.

Греки спеціально випікали хліб для тих, хто займався спортом, та мав брати участь в Олімпійських іграх.

З нагоди спортивних змагань в Олімпії для учасників і гостей пекли особливий - білий, добре розпушений хліб - і подавали його з маслинами та рибою.

Загалом, хліб вважали окремою стравою. Чим багатшим був будинок і чим поважніший господар - тим рясніше й щедріше пригощав він своїх гостей білим хлібом. Майстри-пекарі тримали рецепти хліба в суворій таємниці й передавали їх з покоління в покоління.

На честь особливо видатних майстрів зводилися навіть монументи. Так, у Римі до сьогодні зберігся монумент висотою 13 метрів пекареві Марку Вергілію Еврісаку, котрий жив 2 тисячі років тому, засновнику декількох великих пекарень. Ці пекарні забезпечували хлібом майже все населення Риму.

Хліб був незамінною частиною турецької кухні в часи османів - його у великих кількостях вживали усі мешканці країни. У багатьох хліб був приємним доповненням до основних страв, у бідних же - хліб і сам був головним блюдом.

Історично свідомо, що султан Мехмед відразу після завоювання Константинополя призначив керівником Хизир Бея, який насамперед організував виробництво чистого, високоякісного хліба. А потім відомий нам султан Баязид та його нащадок султан Сулейман ввели державну гарантію на якість хліба, пізніше ця практика поширилася на всій території Османської імперії.

При цьому головним постачальником пшениці для всієї Османської імперії був Крим.

Столичний Стамбул отримував зерно саме з Кафи. Існував навіть спеціальний указ султана, який забороняв вивозити хліб з Кафи до інших місць - навіть попри те, що протягом року в ній вантажились 100-150 "хлібних" кораблів!

В Індії дуже спекотний клімат та перенаселеність призвели до того, що харчування було би просто немислиме без хліба. Індійські перепічки легко переносять спеку, дуже поживні й їх можна завжди тримати під рукою. При цьому борошно для виробництва хліба використовується специфічне. Цілісні зерна пшениці перемелюють до стану темно-жовтого порошку. Таке борошно має назву "Атта".

Хліб з неї виходить незвичайний - оксамитовий, з жовтуватим м'якушем і хрусткою скоринкою.

Незвичайним є й спосіб приготування цього хліба. Притаманна їм піч - тандир з'явилася в Індії більше 4-х тисяч років тому - отвір в землі, обмазаний глиною, на дні якого тліє деревне вугілля. У ній найчастіше печуть особливий хліб - приклеюючи тонкі пласти тіста прямо на глиняні стінки.

«Чapati» смажуть на чавунних сковорідках, а смачну випічку «пурі» - обсмажують у фритюрі. Хліб не заготовляють про запас, там споживають тільки свіжий хліб.

Найпростіший плоский тибетський хліб печеться з борошна, води й дрібки солі на великих, важких сковорідках з олією або без неї. Національна страва, яке вважається тибетським хлібом, називається "цампа".

При її виготовленні використовується: борошно з ледь підсмажених зерен ячменю, сир і молоко яка.

Це основна частина раціону тибетців. Вона також використовується в ритуальних цілях - її шматочки кидають у повітря під час багатьох буддійських ритуалів.

Ритуал кидання плоских хлібців з'явився ще в стародавні часи і служив для того, щоб заспокоїти духів місцевості, попросивши їхнього заступництва та захисту.

Потім він був запозичений буддизмом як «символ святкування та радості» і став використовуватися при народженні дитини. Сьогодні ця страва особливо відома в зв'язку з новорічними святкуваннями, коли хліб-цампу кидають, співаючи молитви, що закликають удачу в новому році для себе та інших.

Величезна кількість сортів хліба та способів його приготування у середні

часи свідчить про особливу важливість цього продукту для її мешканців.

Так, існував хліб вищого сорту який пекли тільки для багатих людей з найкращих сортів пшениці. Його також використовували для причастя в храмах і давали хворим.

Далі йшов хліб, який випікали з борошна нижчої якості. Також були середні сорти хліба, і, нарешті, грубий хліб для злидарів. У солдатів і ченців був свій хліб.

Він був досить жорстким, адже його двічі пекли в печі, щоб випаровувалася вся волога. Натомість такий хліб не пліснявів довгий час.

Найстаріший у Європі хліб, знайдений в 1976 році в містечку Тванна на Більському озері (Швейцарія), датується 3530 роком до нашої ери.

Спочатку в Європі не існувало окремих хлібопекарень. Хліб випікався в кожному господарстві для власних потреб.

В епоху раннього Середньовіччя при монастирях створювалися свої борошномельні та пекарні. Так, наприклад, пекарня Санкт-Галленського монастиря була здатна випекти до 1000 булок хліба за раз.

Поряд з великою кількістю випеченого хліба вражає і широкий асортимент хлібних виробів - дріжджові, прісні, з борошніаними добавками та різноманітних форм.

З розвитком міст і збільшенням потреб у хлібі з'являються пекарні цехи. Гільдії пекарів розробили жорсткі норми контролю за якістю хліба на всіх етапах виробництва та правила експлуатації хлібопекарських печей.

У цей час у Франції хліб пекли в монастирях. Хліби були важкими, випікалися переважно з ячменю та житнього борошна грубого помелу, часто з висівками. Це був дешевий хліб. Натомість пшеничний хліб - вважався символом добробуту й був популярним серед шляхти й заможних верств населення.

Цікаво, що існувала пряма залежність між ступенем свіжості хліба та соціальним статусом його споживачів.

Так, королівська родина їла хліб свіжоспечений, білий. Вчорашній хліб призначався для знаті.

Хліб дводенної випічки - для дрібної шляхти. Хліб триденний отримували ченці та студенти, а хлібом, випеченим чотири дні тому, харчувалися ремісники.

Тверда ціна на хліб була встановлена ще з Середніх століть.

Хліб символізував міцну родину, гостинність, добробут, займав почесне місце в українській звичаєвості. Люди згадували про хліб у найрізноманітніших випадках «Хліб хлібу брат», - говорили про взаємне пригощання. «Хліб від рук відбивається», - зітхали заробітчани, яким не вдавалося звести кінці з кінцями.

З першого дня появи людини на світ тягнеться низка хлібних обрядів. «Бабі» - бранці доручалося спекти на родини спеціальні палянички. Перший буханчик клали породіллі за пазуху. «Бабі ж у свою чергу віддячували сімома хлібинами.

Гуцули на родини пекли хлібці – «калачики»(колачинами називався і обряд). Коли святкували день народження, іменинник відносив своїй «бабі» хліб, загорнутий у хустку. В Придніпров'ї хліб, з яким сваталися, мав бути позиченим, а на Закарпатті старости вручали батькам дівчини два маленьких хлібці – близнюки. Про коровай і весільне печиво ми вже згадували. До речі, весільний хліб, траплялося клали в домовину, в якій ховали нежонатих. Тож, хліб разом із померлим хліборобом (а ним мала , безсумнівно, стати молода людина) відправлявся у сумну безстрокову подорож по .

3.2 Характеристика технології виробництва здобних виробів

Хліб та хлібобулочні вироби відносяться до продуктів повсякденного попиту.

В даний час хлібопекарський бізнес має у своєму розпорядженні великі можливості для збільшення кількості підприємств, створення розвиненого конкурентного середовища, нових робочих місць

До здобних хлібобулочних виробів відносять харчові продукти з великим вмістом цукру. Вони мають високу харчову цінність, хорошу засвоюваність, приємний аромат, смак і привабливий зовнішній вигляд.

Зазначені властивості притаманні кондитерським виробам завдяки

застосуванню для їх виробництва багатьох різноманітних видів високоякісної харчової сировини, яку в процесі переробки піддають різним механічним та термічним способам обробки.

Уніфіковані рецептури передбачають багато сотень найменувань кондитерських виробів. Поряд із кондитерськими виробами загальноспоживчого призначення виробляють вироби спеціального призначення: лікувальні для хворих на цукровий діабет з використанням замінників цукру-ксиліту та сорбіту, з додаванням морської капусти – джерела йоду та ін.

При виробленні широкого асортименту продукції застосовують зовсім різні, що значно різняться між собою технологічні процеси. Наприклад, технологія карамелі зовсім не схожа на технологію печива та тістечок, а технологія халви або мармеладу, різні між собою, не мають нічого спільного з технологією шоколаду.

Ця обставина значно ускладнює вивчення технології кондитерського виробництва, за якого треба засвоїти основи таких процесів, як механічне перемішування, нагрівання та охолодження, випарювання та кристалізація, студнеутворення тощо.

Борошно кондитерські вироби включають різноманітні види:

- печива;
- вафель;
- рулети;
- кекси;
- пряники;
- торти ;
- тістечка.

Обсяг виробництва борошняних кондитерських виробів становить понад половину всього обсягу випуску кондитерських виробів.

Основними виробниками цієї продукції є регіональні хлібозаводи, кондитерські фабрики та комбінати, більша частина обсягу, що виробляється, продається в тих же регіонах, що пов'язано з обмеженими термінами зберігання, а також з високою вартістю та складністю транспортування

За рахунок використання спеціальної упаковки частина цієї продукції має

більш тривалі терміни зберігання та краще переносить транспортування, до того ж обсяги виробництва значно перевищують потреби місцевих ринків.

Основною сировиною для виготовлення печива є: борошно пшеничне, а також цукор і жири, крім того, в тісто додають молоко, яйця, ароматизатори, сіль, хімічні розпушувачі та ін.

На відміну від хлібобулочних виробів для розпушування тіста печива застосовують не дріжджі, а хімічні розпушувачі. До них відносяться двовуглекисла сода та вуглекислий амоній; найчастіше застосовують їхню суміш.

Під впливом нагрівання відбувається виділення з хімічних розпушувачів газоподібних продуктів: вуглекислоти із двовуглекислої соди, аміаку та вуглекислоти з вуглекислого амонію.

Як правило, використовують їхню суміш, в якій соди в сім - вісім разів більше, ніж вуглекислого амонію. Використання однієї соди для розпушування тіста дає в готових виробах небажаний, ясно виражений жовтувато-рожевий колір і характерний присмак, а застосування одного вуглекислого амонію призводить до формування виробу з дуже блідим забарвленням та дещо прісним смаком.

Дріжджі для виготовлення печива не застосовуються, тому що в цьому тесті вони пригнічуються великим вмістом цукру і жиру, а жирова плівка, що обволікає, на поверхні дріжджових клітин затримує їх діяльність. Дріжджі, крім того, вимагають, порівняно з хімічними розпушувачами, тривалого часу вистоювання тіста, значної (1,5-2%) втрати цукру.

Крім того, при штампуванні дріжджового тіста виходять гірші результати, ніж тіста на хімічних розпушувачах. Разом з тим вироби з дріжджового тіста мають ряд переваг: вони мають добріший смак, засвоюваність і зовнішній вигляд (забарвлення).

Сировина дуже впливає на якість печива. Основне значення має борошно, яке входить до рецептури у кількості 60-80% до ваги готових виробів.

Для виготовлення печива застосовують пшеничне борошно вищого та 1-го сортів.

Борошно 2-го ґатунку непридатне для отримання гарного печива.

Клейковина надає певний вплив на якість печива.

Сильне впливом геть якість печива надає крупність помелу борошна: що більше помол, тим менше питома поверхня частинок борошна і, отже, поверхню дотику борошна з водою.

Тому набухання борошна уповільнюється та знижується, вологість тіста, особливо зтяжного, зменшується. Разом з тим, зменшується і поверхня борошна, на яку розподіляються цукор і жир, що міститься в тісті при замісі.

Внаслідок цього збільшується ефект здобності: печиво з борошна великого помелу, особливо зтяжне, здається здобнішим, ніж з борошна дрібнішого помелу.

Присутність цукру і жиру здається більш значним, тому що вони знаходяться у великих кількостях у проміжках між великими частинками борошна, ніж дрібними.

З тієї ж причини таке печиво має кращу крихкість (меншу твердість), більшу пористість та підйом, але меншу набухання.

Схема виробництва печива в значній частині подібна до схеми виробництва хлібобулочних виробів. До неї входять такі технологічні процеси:

- підготовка сировини;
- заміс тесту;
- формування;
- випічка;
- охолодження;
- підготовка сировини включає;
- просіювання борошна;
- цукру та іншої сипучої сировини;
- проціджування рідкої сировини;
- відвішування сировини за затвердженою рецептурою.

Заміс тесту виробляють на тістомісильних машинах при безперервних потокових схемах виробництва.

У них за допомогою шнека безперервно подається борошно та інше сипке сировину, до нього додається емульсія, приготована з решти сировини, заміс проводиться при пересуванні сировини і в кінці установки виходить готове тісто.

Прокатка тесту необхідна для отримання однорідного пласта і підготовки тесту до формування.

Формування ведуть у різний спосіб, переважно вручну, тому зазначене печиво іноді називають ручним.

Випічка зазвичай ведеться в печах зі стаціонарним або обертовим подом або в конвеєрних печах. Температура випічки часто тримається нижче (180-230°C), ніж для формованого печива, щоб уникнути сильного потемніння поверхні через значне вміст у здобному печиві цукру та білків.

Під час випікання з тіста видаляється більша частина води, печиво розпушується, отримує пористу будову під впливом газоподібних продуктів, що виділяються хімічними розпушувачами при нагріванні; при випіканні печива товщина виробів збільшується вдвічі. Печиво набуває характерного смаку та аромату.

Охолодження печива після випікання ведеться із застосуванням обдування повітрям.

Після повного охолодження печиво загортають у пачки та пакують.

Виробництво печива дедалі більше раціоналізується, автоматизується та переводиться на потокову схему. Прокатку, формування тіста, випічку, охолодження та закрутку печива в пачки роблять на великих автоматичних агрегатах. У них випічка і охолодження відбуваються на довгих безперервних сталевих стрічках, що рухаються. З успіхом застосовують нові, раціональніші методи випічки - в електропечах та інфрачервоними променями.

Здобне печиво також випускають фасованим та ваговим. Фасують здобне печиво коробки масою нетто до 2,0 кг, при цьому допускається фасування насипом.

У металеві банки здобне печиво фасують насипом або укладають нетто масою не більше 1,5 кг.

У пачки здобне печиво фасують масою нетто не більше 400 г, а печиво, призначене для внутрішньоміських перевезень, допускається фасувати масою нетто не більше 500 г у целофанові пакети або полімерних плівок.

Вагове печиво укладають рядами на ребро в дощаті, фанерні ящики та з

гофрованого картону масою нетто: 5 кг – здобне.

Здобне печиво допускається пакувати в ящики насипом масою нетто не більше 5 кг.

Коробки та пачки зі здобним печивом укладають у дощаті, фанерні ящики масою нетто не більше 12 кг, а в ящики з гофрованого картону масою нетто не більше 9 кг.

Маркування на коробках, банках, пачках, пакетах зі здобним печивом має бути, як і у цукеркових виробів.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих впроваджень.

У ринковій економіці вирішальним чинником комерційного успіху є ефективність господарську діяльність підприємства. Ефективність основної діяльності підприємства пов'язана з оптимальним управлінням витратами виробництва, обсягами продажу та цінами реалізації.

В даний час в сфері виробництва хлібобулочних виробів відбувається справжня революція, пов'язана з розробкою і виробництвом нових виробів.

Це й нові технології у хлібопекарській галузі - використання суміші інгредієнтів для підвищення харчової цінності продукту, прискорення процесу його виготовлення.

Також широкого застосування та особливого місця в галузі хлібопечення заслуговують інновації.

До основних інновацій, що використовуються в галузі для вирішення актуальних проблем сьогодення, слід віднести:

- методи контролю якості сировини, напівфабрикатів, і готової продукції.
- нові види дріжджів, які забезпечують високу якість основного продукту, збільшення продуктивності процесу.

За деякими оцінками, пекарні, здатні здійснювати інноваційну стратегію в

області нових технологій, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на один виріб на 5-10%.

Перш ніж впроваджувати якісь нововведення в діяльність підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість реалізації проекту в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Для спрощення візуалізації результатів аналізу, пропонуємо використати матрицю матрицю SWOT- аналізу

З огляду на проведений аналіз макро і мікросередовища аналізуемого підприємства, складаємо матрицю SWOT, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT

	<u>Можливості:</u> - великий потенціал збільшення клієнтської бази - постійно зростаючий ринок - вихід на нові ринки з новими виробами - розширення ринку за рахунок диверсифікації продукції - створення інноваційних виробів	<u>Загрози:</u> - посилення конкуренції з боку інших підприємств - кризисна ситуація в економіці України - збільшення ставок по кредитам - ризик неповернення кредиту - подорожчення комунальних послуг та цін на сировину
<u>Сильні сторони:</u> - ефективна організаційна структура - висока якість менеджменту - висока якість робіт - високий імідж на ринку - велика кількість клієнтів та гарна репутація - висока доходність - продаж додаткових послуг, не пов'язаних з продажем продукту (наприклад, мастер класи по виготовленню хлібобулочних виробів)	<u>Стратегічні проблеми:</u> Відсутні <u>Стратегічні альтернативи:</u> - вихід на нові ринки - збільшення попиту на ринку за рахунок переваг в області якості і диверсифікації продукції	<u>Стратегічні проблеми:</u> - висока конкуренція на ринку - загроза неповернення коштів <u>Стратегічні альтернативи:</u> - використання сильних сторін та інноваційних впроваджень для завоювання нових клієнтів - розробка гнучкої цінової політики та додаткових послуг
<u>Слабкі сторони:</u> - невелика філіальність - відсутність чіткої стратегії - консерватизм систем керування - висока залежність від попиту - мала доля нових продуктів	<u>Стратегічні проблеми:</u> - недостатні обсяги обороту коштів з-за низької диверсифікації послуг - недостатньо реклами <u>Стратегічні альтернативи:</u> - інноваційні впровадження - розробка чіткої стратегії відносно збільшення кількості нової продукції	<u>Стратегічні проблеми:</u> - посилення конкуренції - падіння попиту на послуги із-за низької диверсифікації продукту <u>Стратегічні альтернативи:</u> - посилення конкурентних позицій за рахунок нових продуктів - збільшення реклами

Таким чином, згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою данного підприємству є мала доля диверсифікації продукту із-за консерватизма керівництва.

Ми пропонуємо диверсифікацію продукції у вигляді додаткового випуску сдобної продукції.

Після проведення соціального опроса, у якому приймали участь вибірки з усіх слоїв населення, ми дійшли висновку, що необхідно випускати продукцію ретро, тобто за старовинними рецептами зі старовинною, але впізнаваною назвою.

Далі в результаті опитування ми зупинилися на трьох продуктах а именно поляниця; штрицель та штолен.

Для вибору оптимального продукту для виготовлення ми скористалися методом критеріального аналізу на основі експертних оцінок. Експертами були економісти підприємства.

С початку треба збудувати матрицю втрат, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця втрат

Назва продукту	Максимальні втрати від ризиків, тис.грн	Мінімальні втрати від ризиків, тис.грн
поляниця	70	8
штолен	35	10
штрицель	40	25

Критерій Лапласа. він припускає, що якщо немає достатніх підстав вважати, що ймовірність того чи іншого значення має нерівномірний розподіл, то вони приймаються рівнозначними і завдання звільниться до пошуку оптимального значення.

$$L_i = \frac{\sum_{j=1}^M x_{ij}}{M} \quad (3.1)$$

M- вірогідність реалізації стану;

X – оптимальна стратегія.

Розрахунки:

$$L1 = (70+8):2=39$$

$$L2 = (35+10):2 = 22,5$$

$$L3 = (40+25):2 = 32,5$$

Так як спочатку ми будували матрицю втрат, зараз ми з трьох значень вибираємо найменше.

Таким чином найбільш прийнятне виробництво штоллена.

Критерій Вальда. Він забезпечує вибір найбільш обережної (песимістичної) стратегії. Тобто з найгіршої ситуації найкращий варіант

$$W_i = \max \min(x_{ij}), j = 1..M \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3 - Розрахункова матриця

Назва продукту	Максимальні втрати від ризиків	Мінімальні втрати від ризику	$W_i = \max \min(x_{ij})$
поляниця	70	8	70
штоллен	35	10	35
штріцель	40	25	40

Ми обираємо з отриманих результатів варіант із найменшим значенням. І це знову штоллен.

Критерій Севіджа. Він передбачує стратегію з найменшим ризиком. Для рішення цієї задачі нам необхідно зробити нову матрицю втрат, якої відображаються збитки від помилкових дій.

$$W_i = \max(r_{ij}), j=1..M, \quad (3.3)$$

де r_j – максимальний виграш;

j – всі можливі ісходи;

М- вірогідність реалізації стану;

Розрахунок нової матриці;

Перший стовпчик;

$70-35=35$;

$35-35=0$;

$40-35=5$.

Другий стовпчик:

$8-8=0$;

$10-8=2$;

$25-8=17$.

Будуємо нову матрицю втрат, таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 - Нова матриця втрат

Назва продукту	Максимальні втрати від ризиків	Мінімальні втрати від ризику	$W_i = \max(r_{ij})$,
поляниця	35	0	35
штолен	0	2	2
штріцель	5	17	17

З отриманих обираємо мінімальне значення, це знов штолен.

Таким чином, з отриманих розрахунків ми маємо безусловний виграш стратегії, згідно якої ми маємо виробляти штолен.

Перший штолен був випечений і з'їдений багато століть тому, в 1329 році. У німецьких шахтарів пряник-штолен викликав зовсім інші асоціації — із входом у штольню. Ймовірно, згодом їх версія набула більшого поширення, і відтепер різдвяний пряник стали називати саме так.

За довгий час рецепт штолена зазнав істотних змін.

Колись нинішня ароматна і м'яка пряник була твердою і несмачною, адже в передріздвяний час, під час посту, пекарі не мали права використовувати вершкове масло, а саме воно надає тесту штольонної ніжності.

І лише 1647 року, на прохання самого курфюрста саксонського Ернста. Папа Римський дозволив монаршій сім'ї ласувати правильним штолленом. Прості ж смертні отримали цей привілей сорок із лишком років по тому. Та й то не просто так – любителі смачної випічки мали платити за право готувати її перед Різдвом, віддаючи щороку 1/20 золотого гульдена на будівництво Фрайберзького собору.

Далі необхідно розрахувати собівартість продукту.

Так як виробниче приміщення та обладнання на підприємстві вже є у наявності вартість їх придбання не розраховуємо. Наявне обладнання може виготовляти без шкоди основному виробництву 2 226кг штоллена на місяць.

При визначенні собівартості одиниці виробленої продукції застосовується калькуляція статей, що є системою розрахунків, з допомогою якої визначається собівартість всієї товарної продукції та її частин, і навіть суму витрат окремих підрозділів підприємства виробництва та реалізацію продукції.

Розрахунки:

1.1 сировина та основні матеріали.

$$C_o = \sum C_i * K_i, \quad (3.4)$$

де C_o – вартість сировини, грн.;

C_i – вартість і-го віда сировини, грн. за кг;

K_i – норма витрати і-го виду сировини на 1 кг продукції.

Таблиця 3.5 - Витрати сировини на виробництво штолена необхідного обсягу на 1 місяць

Віди продукції	Витрати на 1кг. виробу, грн.	Усього витрат, грн.
1	2	3
Борошно пшеничне хлібопекарське вищого гатунку, кг	10	4 250
Дріжджі хлібопекарські пресовані, шт	4	1 700

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Сіль, кг	3	1 275
Цукор, кг	8	3 400
Універсальний покращувач, кг	2	850
Маргарин, кг	5	2 125
Яйця, шт/кг	10	4 250
Масло раослинне, л	8	3 400
Ванілін, шт	1	425
Мак, кг	5	2 125
Вода, кг	5	2 125
Ітого:	61	25 925

З цієї таблиці видно, що витрата сировини на 1 кг виробленої продукції складає відповідно 61 грн.

Витрати обсяг виробництва всієї продукції становлять: 25 925 грн. Обсяг продукції складає 425кг/міс

2.2 Вартість допоміжних матеріалів приймаємо рівним 10% вартості сировини

$$C_{\text{в}} = 0,1 * 25\,925 = 2\,593 \text{ грн}$$

2.3 вартість електроенергії

Витрати на оплату електроенергії визначаються як витрати електроенергії (C_e) на тарифну вартість 1 кВт – годину. електроенергії, у свою чергу:

$$C_e = W_i * t * C, \quad (3.5)$$

де W_i – встановлена потужність електродвигуна, кВт/год.;

t – час для виробництва 1 кг виробів, год.;

C – вартість 1 кВт, грн;

Q – обсяг виробництва, кг.

$$C_3 = 1 * 1 * 8 * 2\,226 = 2\,136 \text{ грн}$$

2.4 розрахунок заробітної плати працюючих, якщо виходити з того, що на обслуговування даної лінії виробництва потрібно 2 робочих:

$$8\,000 * 2 = 16\,000 \text{ грн/міс.}$$

2.5 Нарахування на заробітну платню 37.6%:

$$16\,000 * 0.376 = 4\,016 \text{ грн/міс.}$$

2.6 вартість тари приймається у розмірі 1% від вартості сировини та матеріалів:

$$20\,592 * 0.01\% = 260 \text{ грн/міс.}$$

2.7 Інші витрати пов'язані із провадженням підприємницької діяльності. До них відносяться витрати на рекламу, сертифікацію продукції, витрати на оплату консультаційних та юридичних послуг і т.д. Інші витрати беруться з розрахунку 5% вартості сировини та матеріалів:

$$20\,592 * 0.05 = 1\,030 \text{ грн/міс.}$$

2 Разом витрати на виготовлення та реалізацію продукції за місяць становитимуть.

Таблиця 3.6 - Витрати на виробництво

Наіменування витрат	Вартість витрат
Сировина та матеріали, грн	25 925
Електроенергія, грн	2 136
Заробітна платня, грн	16 000
Нарахування, грн	4 016
Тара, грн	260
Інші витрати, грн	1 030
Усього, грн	40 367

3 Виторг від реалізації продукції з розрахунку, що на 1 кг припадає 6 виробів. Враховуючи, що обсяг складає 425 кг/міс, собівартість одного виробу складе:

$$\text{Собівартість} = (40\,367 : 425) : 6 = 15,9 \text{ грн.}$$

Ціна данного виробу (із розрахунку середньої ціни за аналогічні вироби) = 25грн

4 Прибуток - перевищення доходів від продажу товарів та послуг над витратами на виробництво та продаж цих товарів. Це один із найважливіших показників фінансових результатів господарської діяльності підприємства та підприємців. Прибутки визначається як різниця між виручкою від продажу та загальною собівартістю продукції:

Прибуток на один виріб = $25 - 15.9 = 9,1$ грн/міс.

Прибуток на обсяг продукції у рік = $9,1 * 6 * 425 * 12 = 278\,460$ грн.

5 Рівень рентабельності - відношення прибутку від реалізації продукції (П) до витрат, понесених на її виробництво та розподіл (С). Цей показник виражається у відсотках.

$$R = \frac{П}{С} * 100\% \quad (3.6)$$

$$R = \frac{278\,460}{(40\,367 * 12)} * 100\% = 57,4\%\%$$

З проведеного аналізу видно, що виробництво штрицелю ефективно з економічної точки зору, оскільки прогнозований прибуток складе 278 460грн у рік, а рентабельність збільшиться до 57.4%.

При цьому чинником підвищення рентабельності та збільшення прибутку на підприємстві може бути збільшення обсягів виробництва штолону.

Висновки до розділу 3

У ринковій економіці вирішальним чинником комерційного успіху є ефективність господарську діяльність підприємства. Ефективність основної діяльності підприємства пов'язана з оптимальним управлінням витратами виробництва, обсягами продажу та цінами реалізації.

В даний час в сфері виробництва хлібобулочних виробів відбувається справжня революція, пов'язана з розробкою і виробництвом нових виробів.

Це й нові технології у хлібопекарській галузі – використання суміші

Це й нові технології у хлібопекарській галузі - використання суміші інгредієнтів для підвищення харчової цінності продукту, прискорення процесу його виготовлення.

Також широкого застосування та особливого місця в галузі хлібопечення заслуговують інновації. До основних інновацій, що використовуються в галузі для вирішення актуальних проблем сьогодення, слід віднести:

- методи контролю якості сировини, напівфабрикатів, і готової продукції.
- нові види дріжджів, які забезпечують високу якість основного продукту, збільшення продуктивності процесу.

За деякими оцінками, пекарні, здатні здійснювати інноваційну стратегію в області нових технологій, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на один виріб на 5-10%.

Перш ніж впроваджувати якісь нововведення в діяльність підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість реалізації проекту в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Для спрощення візуалізації результатів аналізу, пропонуємо використати матрицю матрицю SWOT- аналізу.

За допомогою цієї матриці можливо вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного керування.

SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього й внутрішнього середовища одночасно.

Згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємству є мала доля диверсифікації продукту із-за консерватизма керівництва.

Ми пропонуємо диверсифікацію продукції у вигляді додаткового випуску сдобної продукції.

Після проведення соціального опроса, у якому приймали участь вибірки з усіх слоїв населення, ми дійшли висновку, що необхідно випускати продукцію ретро, тобто за старовинними рецептами зі старовинною, але впізнаваною назвою.

Далі в результаті опитування ми зупинилися на трьох продуктах а саме: поляниця, штріцель, штоллен.

Для вибору оптимального продукту для виготовлення ми скористалися методом критеріального аналізу на основі експертних оцінок. Експертами були економісти підприємства.

з отриманих розрахунків ми маємо безумовний виграш стратегії, згідно якої ми маємо виробляти штолен.

Перший штоллен був випечений і з'їдений багато століть тому, в 1329 році. У німецьких шахтарів пряник-штолен викликав зовсім інші асоціації — із входом у штольню. Ймовірно, згодом їх версія набула більшого поширення, і відтепер різдвяний пряник стали називати саме так.

За довгий час рецепт штолена зазнав істотних змін. Колись нинішня ароматна і м'яка пряник була твердою і несмачною, адже в передріздвяний час, під час посту, пекарі не мали права використовувати вершкове масло, а саме воно надає тесту штольонної ніжності.

І лише 1647 року, на прохання самого курфюрста саксонського Ернста, папа Римський дозволив монаршій сім'ї ласувати правильним штолленом. Прості ж смертні отримали цей привілей сорок із лишком років по тому. Та й то не просто так — любителі смачної випічки мали платити за право готувати її перед Різдвом, віддаючи щороку $\frac{1}{20}$ золотого гульдена на будівництво Фрайберзького собору.

Так як виробниче приміщення та обладнання на підприємстві вже є у наявності вартість їх придбання не розраховуємо.

При визначенні собівартості одиниці виробленої продукції застосовується калькуляція статей, що є системою розрахунків, з допомогою якої визначається собівартість всієї товарної продукції та її частин, і навіть суму витрат окремих підрозділів підприємства виробництва та реалізацію продукції.

З проведеного аналізу видно, що виробництво штрицелю ефективно з економічної точки зору, оскільки прогнозований прибуток складе 278 460грн у рік, а рентабельність збільшиться до 57.4%.

При цьому чинником підвищення рентабельності та збільшення прибутку на підприємстві може бути збільшення обсягів виробництва штолену.

Висновки

У процесі написання дипломної роботи були зроблені наступні висновки.

На ринку присутня агресивна конкуренція, економічне зростання має забезпечуватиметься насамперед диверсифікацією виробництва на підставі інноваційних чинників виробництва в усіх сферах народного господарства.

В даний час в сфері виробництва хлібобулочних виробів відбувається справжня революція, пов'язана з розробкою і виробництвом нових виробів.

Це й нові технології у хлібопекарській галузі - використання суміші інгредієнтів для підвищення харчової цінності продукту, прискорення процесу його виготовлення. Також широкого застосування та особливого місця в галузі хлібопечення заслуговують інновації.

Усе це вимагає розробки нових методологічних підходів, принципів, заходів та форм організації інноваційно-диверсифіційних процесів в умовах становлення ринку товарів та послуг.

Щоб уникнути ризику вкладень капіталу в ті чи інші галузі, найбільші концерни прагнули розширити номенклатуру вироблених товарів, знайти нові форми вкладення коштів, проникнути в галузі, які не мають прямого зв'язку з основною сферою їхньої діяльності.

Більшою мірою, диверсифікація спрямована на підвищення рентабельності вже налагодженого виробництва, в деяких випадках для інвесторів та власників підприємств, диверсифікація є єдино надійним виходом для забезпечення безпеки своїх капіталовкладень. Інвестори та фінансисти використовують диверсифікацію

для отримання прибутку, заробляючи на різниці курсів різних цінних паперів, тим самим захищаючи кошти інвестора від непередбачених та негативних коливань фінансового ринку.

На даний момент диверсифікація стала найпоширенішою формою концентрації капіталу. Диверсифікація, як набула сучасні риси, у межах глобальної стратегії фірм пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх обставин, і внутрішньофірмових критеріїв.

Компаніям вигідно йти шляхом розвитку комбінованого виробництва - виробляти різні товари з однієї й тієї ж вихідної сировини, що знижує витрати цих компаній, зокрема і на дослідження, які часто призводять до винаходів, далеких від спеціалізації фірм.

У дипломній роботі ми аналізували Товариство закритого типу «Анна», основний вид діяльності якого – випуск хлібобулочної продукції.

За деякими оцінками, пекарні, здатні здійснювати інноваційну стратегію в області нових технологій, можуть підвищити рентабельність своїх операцій у розрахунку на один виріб на 5-10%.

Перш ніж впроваджувати якісь нововведення в діяльність підприємства, необхідно дуже скрупульозно оцінити можливість реалізації проекту в на даному підприємстві і сучасній ринковій ситуації.

Для спрощення візуалізації результатів аналізу, пропонуємо використати матрицю матрицю SWOT- аналізу.

За допомогою цієї матриці можливо вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного керування.

SWOT-аналіз спрямований на визначення корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього й внутрішнього середовища одночасно.

Згідно аналізу, ми можемо побачити, що основною проблемою даного підприємству є мала доля диверсифікації продукта із-за консерватизма керівництва.

Ми пропонуємо диверсифікацію продукції у вигляді додаткового випуску сдобної продукції.

Після проведення соціального опроса, у якому приймали участь вибірки з усіх слоїв населення, ми дійшли висновку, що необхідно випускати продукцію ретро, тобто за старовинними рецептами зі старовинною, але впізнаваною назвою.

Далі в результаті опитування ми зупинилися на трьох продуктах а саме поляниця, штрицель та штолен.

Для вибору оптимального продукту для виготовлення ми скористалися методом критеріального аналізу на основі експертних оцінок. Експертами були економісти підприємства.

З отриманих розрахунків ми маємо безусловний виграш стратегії, згідно якої ми маємо виробляти штолен.

Ми пропонуємо додатковий випуск здобної продукції, а саме штолен.

Це рулет з насиченою начинкою, який зазвичай робиться з дріжджового або листового дріжджового тіста. Для начинки використовують мак, марципан, горіхи, сухофрукти, цукати. Штолен - вид випічки на дріжджовому тісті, поширений у Центральній Європі, пиріг зазвичай з маковою або яблучною начинкою в австрійській та німецькій кухні.

Нам вигідно зайнятися випуском продукції, для виготовлення якої не потрібно закуповувати нове обладнання та перекваліфікувати своїх співробітників.

З проведеного у третьому розділі роботи аналізу видно, що виробництво штрицелю ефективно з економічного погляду, оскільки прогнозований прибуток становитиме 278 460грн у рік, а рентабельність збільшиться до 57.4%.

При цьому чинником підвищення рентабельності та збільшення прибутку на підприємстві може бути збільшення обсягів виробництва штолену.

Список використаних джерел

- 1 Господарський Кодекс України за станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 2 Про інноваційну діяльність: Закон України від 04. 07. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text_
- 3 Податковий кодекс України/ URL: https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 4 Гайдуков Б. О. Становлення системи управління ризиками у світі та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 81-82. С. 62-72.
- 5 Гайдуков Б. О. та ін. Роль самостійної роботи студентів у навчальному процесі // 19 науково-практичній міжнародній конференції «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика»: тези доп. наук.-метод. конф. каф. акад. (1-2 черв. 2023р.) / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. – Харків : УкрДАЗТ, 2023 С. 62-72.
- 6 Без інноваційного розвитку немає майбутнього. URL: <http://www.golos.com.ua/article/1167051946.html>
- 7 Борисова Г. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №7. С 116-121.
- 8 Вербицька Г. Л. Управління економічним ризиком. *Фінанси України*. 2004. № 4. С.34-40.
- 9 Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті: підручник. К.: ТОВ «Борисфен-М», 2016. 112 с.
- 10 Внукова Н. М. Організація послуг і оцінка ризику в спеціалізованому підприємстві ринкової інфраструктури. К.: КНЕУ, 2008. 21 с.
- 11 Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук. Х., 2008. 194 с.
- 12 Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління

економічною безпекою підприємства: монографія. Київ: Європейська наукова платформа, 2020. 341 с

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

14 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

15 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

16 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

17 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

18 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

19 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

20 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

21 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

22 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

23 Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ : Україна, 1994. 317 с.

24 Дубель М., Барвінченко О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 16-22.

25 Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223–230.

26 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

27 Електронна торгівля. Українська та світова практика правового регулювання. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016163

28 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

29 Дикань В. Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С.9-19.

30 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18

31 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

32 Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

33 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

34 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

35 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

36 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

- 37 Діденко А. і Кравець, О. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 39-43.
- 38 Емерсона М. і Мовчан В. та ін. Поглиблення відносин між ЄС та Україною. Що, чому і як? Київ : Центр європейських політичних досліджень (CEPS), Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), 2016. 255 с.
- 39 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 40 Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
- 41 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.
- 42 Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2000. 55 с.
- 43 Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. №3. С. 21-24.
- 44 Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.
- 45 Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
- 46 Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Суми : Сум. держ. ун-т, 2014. 305 с.
- 47 Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 207-210.
- 48 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: «Кондор», 2013. 296 с.

- 49 Лабунська С. В., Курган Н. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Х.: Вид., ХНЕУ, 2019. 248 с.
- 50 Мельник В.О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 60-64.
- 51 Каминский А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2012. 120 с.
- 52 Кірдіна О. Г. Інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2010. №. 1. Т. 1. С. 95-102.
- 53 Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посібник для самостійного вивчення. К.: КНЕУ, 2012. 188 с.
- 54 Мельник В.О. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах самофінансування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. №№ 9-10. С. 65-68.
- 55 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.
- 56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.
- 57 Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / за ред. О.М. Свінцицької. К.: Кондор, 2013. 263 с.
- 58 Планування ділового розвитку фірми: навч. посіб. / В. А. Карпов [та ін.] ; за заг. ред. В. Р. Кучеренка ; Одес. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., випр. та переробл. Одеса : Астропринт, 2014. 412 с.
- 59 Подреза С.М., Кам'янецька О.В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 7. С. 48–52.
- 60 Полозова Т.В. Розвиток систем економічної безпеки: теоретичні аспекти. Кол. монографія. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362.
- 61 П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах

господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21–29.

62 Савченко О.І., Нестеренко Р.О., Побережний Р.О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 157 с.

63 Світові інновації: погляд журналу The Economist. URL: <http://innovations.com.ua/ukr/innovations/148/0/118/>

64 Тарасюк Г.М. Управління проектами навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 67 с.

65 Топузов О.М., Тименко Л.В. Економічна і соціальна географія світу: Підруч. для загальноосвіт. навч. закладів. К.: Зодіак-ЕКО, 2015. 208 с.

66 Україна переходить на «цифрову економіку». Що це означає? Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-nacifrovu-ekonomiku-so-ce-oznaczae.html>

67 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. 367 с.

68 Управління фінансами. URL: <http://utmagazine.ru/posts/8946-upravlenie-finansami>

69 Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2006. 171 с.

70 Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: *Harper and Row*, 1973. P. 93-94.

71 Mintzberg H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L. etc., 1997.

72 Mc Gregor D. The Professional Manager / D. Mc Gregor. #9. 1996.

73 Quick Changeover for Operators. The SMED System by Shigeo Shingo, 2000.

74 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В.Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

75 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Обґрунтування необхідності диверсифікації продукції на підприємстві» автора: Гайдуков Богдан Олександрович
(ПІБ автора повністю)

містить 46,41 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

06.12.2023 р.