

УДК 338.33

Є. І. Богуславський,

к. е. н. доцент, доцент кафедри політичної економії,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

А. С. Мовчан,

студентка, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ЯК ЧИННИК ЇЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

E. I. Bohuslavskiy,

Ph.D., associate professor of political economy, Simon Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv

A. S. Movchan,

student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

DIVERSIFICATION OF ENTERPRISES OF CONFECTIONERY INDUSTRY AS A FACTOR OF ITS ECONOMIC GROWTH

Стаття присвячена дослідженню стратегії диверсифікації діяльності підприємств кондитерської галузі. Розглянуто теоретичні, методичні засади формування і реалізації цієї стратегії на підприємствах кондитерської промисловості. В статті досліджено чинники, які треба враховувати при розробці стратегії диверсифікації. Обґрунтований підхід до проведення диверсифікації задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто основні напрямки за якими працюють підприємства кондитерської галузі, а також конкурентні переваги, які отримує підприємство шляхом проведення стратегії диверсифікації. Проаналізовано на прикладі діяльності кондитерської корпорації «Бісквіт-шоколад» наслідки проведення вертикальної диверсифікації та диверсифікація діяльності за географічною ознакою. На основі проведеного аналізу обґрунтовано припущення, що в кондитерській галузі доцільно проводити як вертикальну, так і горизонтальну диверсифікації з метою отримання підприємств-лідерів. Розглянуті подальші перспективи галузі з урахуванням налагодження виробництва функціональних кондитерських виробів.

The article is investigated the strategy of diversification confectionery industry businesses. Considered the theoretical and methodological principles of formation and implementation of strategies in the confectionery industry. The paper studied the factors that should be considered during developing a strategy of diversification. Justified approach to diversification in order to increase competitiveness. Considered the main areas in which enterprises of confectionery industry operate and also competitive advantages that the company gets through diversification strategy. Analyzed on the example of the confectionery corporation "Biscuit-Chocolate" effects of vertical diversification and diversification by geography. Based on this analysis substantiates the assumption that in the confectionery field appropriate to both as vertical and horizontal diversification in order to getting business leaders. Studied the future prospects of the industry considering setting up production of functional confectionery.

Ключові слова: вертикальна диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конкурентоспроможність, кондитерська галузь, позиція на ринку, ринки збуту.

Key words: vertical diversification, horizontal diversification, competitiveness, confectionary industry, market position, markets.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Для забезпечення стійких ринкових позицій на ринку в умовах зростаючої

конкуренції підприємства повинні постійно вносити зміни в свою діяльність. Сутність змін залежить від зовнішніх факторів та внутрішньої ситуації на підприємстві. Однак, розвиток підприємства, що базується на використанні інновацій є найбільш перспективним, зокрема, диверсифікація є одним із підходів, що надає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства. Отже, одним із факторів, що впливає на здатність підприємства протистояти поширенню кризових процесів та дозволяє забезпечити стабільну діяльність, навіть в умовах спаду загальної ділової активності, є вироблення та реалізація стратегії диверсифікації, як одного із стратегічних напрямків розвитку. Основна проблема, яка стоїть зараз перед кондитерськими компаніями – проблема збуту. Складність впровадження стратегії диверсифікації в підприємства кондитерської промисловості полягає в тому, що з одного боку, не розроблений механізм пошуку напрямів диверсифікації і немає методичного підходу до оцінки диверсифікації, а з іншого - у підприємств відсутній досвід і персонал, здатний якісно реалізувати дану стратегію. Це обумовлює актуальність дослідження аспектів розвитку стратегії диверсифікації діяльності кондитерської промисловості, що враховує низку факторів, які впливають на сучасний стан кондитерської галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади процесу диверсифікації є об'єктом дослідження багатьох вчених, зокрема ці проблеми розкриваються у працях І. Ансоффа [6], О. Ковтун [1], М. Корінька [2], М. Міньковської [3], Р. Абрамова [4], С. Попової [5], А. Томпсона [7] та ін.

Вітчизняний економіст О. І. Ковтун вважає, що диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності [1, с.116-117].

Попова С.М. дослідила в своїх працях проблематику визначення ефективності диверсифікації і також запропонувала застосовувати трьох факторну модель для визначення ефекту диверсифікації [5].

М. Корінько вважає, що диверсифікація – це різноманітність, різносторонній розвиток; розширення активності великих фірм, об'єднань або галузей, вихід за межі основного виду діяльності [2, с.13].

На думку В. Гриньова, диверсифікованість – стратегічна орієнтація на створення багато профільного виробництва чи портфеля цінних паперів [8].

Р. Абрамов у своїй роботі стверджує, що диверсифікація – розширення діяльності компанії в напрямку різних сфер виробництва, що призводить до збільшення кількості ринків, на яких працює підприємство [4].

У працях вказаних авторів крім загальнотеоретичних питань, пов'язаних з дослідженням суті процесів диверсифікації, їх класифікацією та економічними наслідками, розглядаються також питання впливу диверсифікації діяльності на зміну організаційно-управлінської структури підприємства, чинники успіху стратегії диверсифікації, джерела фінансування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження механізмів диверсифікації в кондитерській галузі, вибір найбільш перспективних видів диверсифікації для розвитку компанії в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Харчова промисловість є однією з найважливіших складових економіки будь-якої держави.

Актуальність розвитку кондитерської галузі в Україні пов'язана з тим, що кондитерські вироби є групою харчових продуктів широкого асортименту, які споживаються майже усім населенням. Кондитерські вироби значно відрізняються між собою за складом і споживчими властивостями. Вони є значною частиною раціону харчування людини та користуються сталим попитом, насамперед, завдяки вишуканим смаковим властивостям.

На сьогоднішній день існує низка проблем з якої стикається кондитерська галузь. Серед них:

- фінансові проблеми;
- проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави: зростання цін на цукор як наслідок спроби держави допомогти цукровій промисловості вийти з кризового стану;
- проблеми, пов'язані з російським ринком збуту;
- проблеми, пов'язані з пакуванням кондитерської продукції [9].

Виходячи з цього, виникає необхідність стратегічного підходу до управління підприємствами кондитерської галузі при виборі напрямку їх розвитку. Диверсифікувавши власну діяльність, підприємство зможе забезпечити досягнення трьох груп економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Головна мета, якої прагнуть досягнути управлінці, полягає у збільшенні вартості підприємства та зростанні доходів акціонерів. Стратегія диверсифікації дасть змогу розвиватися компанії за урахуванням таких чинників:

- стагнація ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів, застарілість виробничого портфелю підприємства або можлива монополізація галузі;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;
- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);
- високі бар'єри виходу на світові ринки [10, с. 62].

Ряд чинників, які впливають на процес диверсифікації поділяють на внутрішні (стратегічні, економічні, організаційно - управлінські, матеріально - технічні, соціальні, інвестиційно-інноваційні) та зовнішні

(споживачі, конкуренти, ринкові коливання, органи державного управління, законодавчо - нормативні акти, глобалізація) чинники [11].

Історично склалося, що підприємства харчової галузі є спеціалізованими і орієнтуються на виробництво і реалізацію кондитерських виробів. Однак ускладнення умов роботи на ринку вимагає створення інтегрованих структур, які включали б в себе підприємства, здатні забезпечувати весь технологічний цикл або виходити в нові привабливі сфери бізнесу.

Ринок кондитерської промисловості України досить структурований та характеризується високим рівнем конкуренції. Кондитерський ринок України сьогодні активно використовує нецінові методи конкуренції. Зараз споживачі більш вимогливо ставляться до солодощів, і все частіше визначальним фактором покупки стає якість виробу, а не його ціна.

Кондитерські вироби – харчові продукти високої калорійності і засвоюваності, мають приємний смак, тонкий аромат, привабливий зовнішній вигляд. Тому актуальним питанням на сьогоднішній день є використання натуральної вітчизняної сировини, придбання найсучаснішого обладнання та впровадження найновіших технологій для виробництва продуктів високої якості.

В даний час конкурентна боротьба, яка загострилася останнім часом на вітчизняному ринку кондитерських виробів змушує промислові підприємства шукати нові можливості підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на ринку, однією з яких є диверсифікація. А саме вертикальна диверсифікація, диверсифікація виробництва, технологічного процесу, а також диверсифікація нових ринків збуту.

Серед напрямів диверсифікації кондитерської промисловості України в сучасних умовах виділяють наступні напрямки - диверсифікацією по асортименту, по ринкам збуту та вертикальну диверсифікацію.

Для кондитерської галузі, насамперед, характерна перша форма. Така диверсифікація сприяє розширенню асортименту продукції, що буде підвищувати конкурентні переваги підприємства. Здійснення диверсифікації, в свою чергу, відбувається через вкладання коштів в інноваційну діяльність підприємств - розробку нових видів продукції, на проведення маркетингових кампаній, придбання нових технологій тощо.

Наприклад, корпорація «Бісквіт-Шоколад» - одна з найбільших в Україні виробників кондитерської продукції, об'єднує ряд підприємств, що забезпечують всі основні технологічні етапи виробництва, від заготовки сировини до випуску готових виробів. До складу корпорації входять два виробничих підприємства: ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» [12].

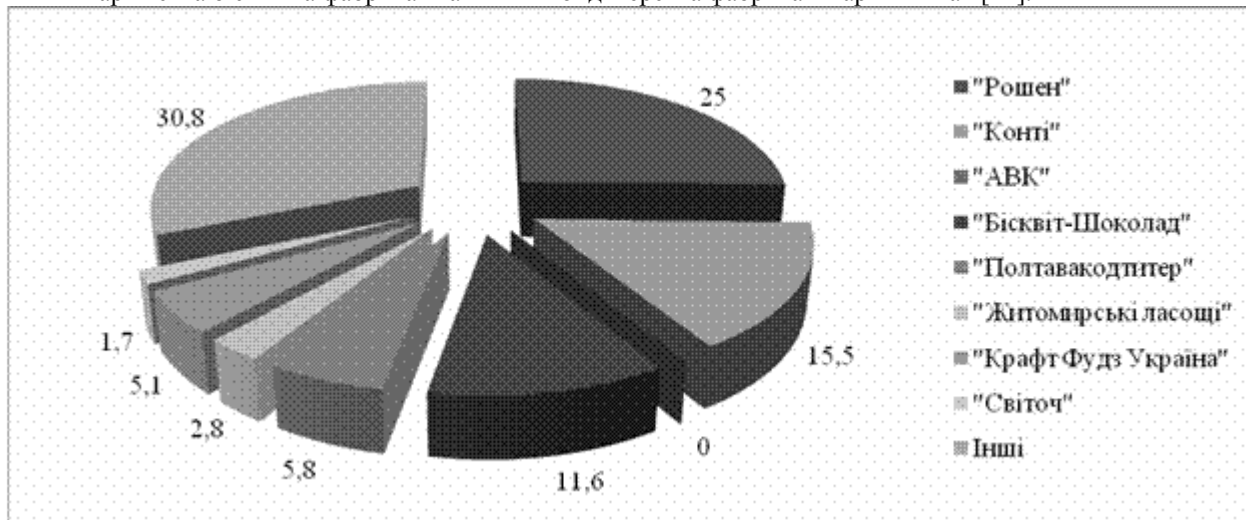


Рис. 1. Розподіл ринку кондитерських виробів України за основними виробниками у 2011 р. [13]

Важливим показником стану ринку є характер розподілу ринку між конкурентами (рис 1). На основі даних Державної служби статистики [13] було побудовано діаграму, на якій зображений розподіл ринку кондитерських виробів України за основними виробниками у 2011 р.

Зараз ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» ставить перед собою стратегічні завдання. Серед них:

- збереження обсягів виробництва в умовах кризи та продажу продукції на рівні 2014 року, оновлення і розширення асортименту;

- зменшення собівартості продукції, покращення якості продуктів харчування. Для цього зусилля перед усе будуть спрямовуватись на оптимізацію логістики підприємства, раціональне використання теплоенергетичних ресурсів, механізацію та автоматизацію виробничих процесів, модернізацію діючого обладнання.

Комплексним планом розвитку підприємства передбачено монтаж нової печі на лінії з виробництва вафель, подальша автоматизація та ремонт систем подання окремих видів сировини на виробничі лінії, ремонт покрівель, оновлення роторів для виробництва печива, заміна обладнання у відділенні, де виробляються набори печива у коробках, подальша заміна зношеного автотранспорту на новий та інші. Всі ці заходи повинні принести додатковий прибуток [12].

Кондитерська галузь України є найбільш ринково орієнтованою з поміж інших. Тому провідною силою, яка безпосередньо впливає на розвиток ринку продукції цієї промисловості, зокрема, виступає споживач. Підприємства кондитерської галузі працюють за 3-ма основними напрямками - виробництво солодощів з вмістом шоколаду (какао), вироби на основі цукру та мучні вироби.

Виробництво за цими основними напрямками в 2009-2011 роках наведено на рис. 2, який був побудований на основі даних Державної служби статистики [13].

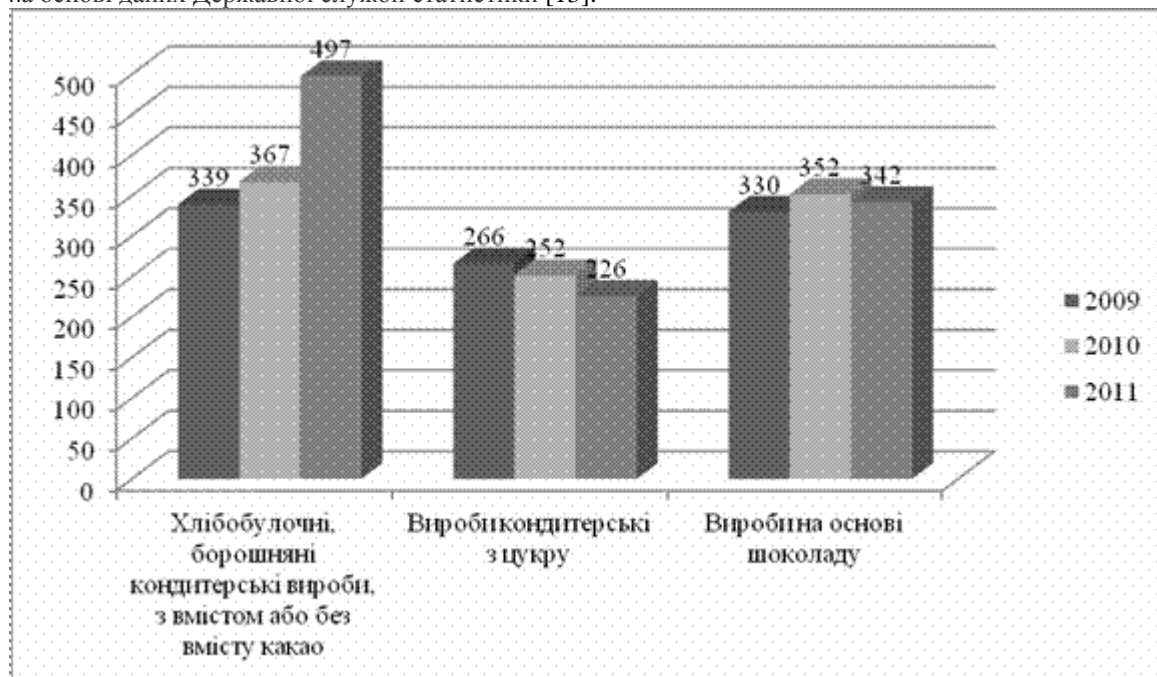


Рис. 2. Виробництво основних видів кондитерської продукції

Як видно з діаграми, виробництво кондитерської галузі протягом останніх 3-х років суттєво не змінювалось. Проте слід звернути увагу на деякі моменти. Зокрема, зменшилася частка виробів з вмістом цукру та зросло виробництво продукції хлібобулочних виробів. Головна причина - це загальноекономічний спад, що призвів до зниження купівельної спроможності частини споживачів, і вони почали відмовлятися від більш дорогої кондитерської продукції, або стали купувати її менше, та заміщати її більш дешевою продукцією, а також зростання цін на цукор.

Виробництво кондитерських виробів є матеріаломістким: більше всього витрат припадає на придбання сировинних ресурсів. Українські кондитерські підприємства потребують приблизно 500 тис. т. цукру на рік. Частина сировини, що застосовується при виробництві кондитерських виробів, виробляється в Україні [9]. Зважаючи на те, що цукор є одним з найважливіших компонентів кондитерських виробів, то зростання цін на цукор є нагальною проблемою. Тому постає питання пошуку більш дешевої сировини. Перспективними напрямками диверсифікації вітчизняних підприємств кондитерської промисловості є варіанти вертикальної диверсифікації "вгору", тобто поглинання підприємств-виробників основної та допоміжної сировини, що використовується в процесі виробництва різних кондитерських виробів. Диверсифікація за рахунок злиття або поглинання підприємств-виробників основної сировини, такого як цукор, борошно або какао-боби, дозволяє кондитерському підприємству, по-перше, знизити витрати виробництва, по-друге, забезпечити безперебійну поставку основної сировини, що дозволить підприємству яке диверсифікується, уникнути збитків, викликаних простоями виробництва.

В якості прикладу здійснення стратегії вертикальної диверсифікації можна навести вхід АТЗТ "Харківська бісквітна фабрика" в Акціонерний Капітал Первухінського цукрового заводу (24,91% акцій). Тільки за останні 5 років підприємства корпорації інвестували в розвиток цукрового заводу близько 30 мільйонів гривень. Завдяки цим інвестуванням була проведена диверсифікація виробництва, як наслідок виробнича потужність заводу досягла майже 3 тисяч тон цукрового буряка на добу, було автоматизовано і комп'ютеризовано основні станції технологічного процесу, встановлено нові центрифуги та ін., і сьогодні завод являє собою сучасне підприємство, що використовує передові технології цукроваріння. В результаті в 2008 році завод отримав чистий прибуток в розмірі 2,4 млн. рівень, обробивши 147,2 тис. т буряка в 21,8 тис. т цукру. Як наслідок, «Бісквіт-шоколад» має постійного постачальника, який забезпечує підприємство якісною та недорогою сировиною.

«Бісквіт – шоколад» випускає багато борошняних виробів, тому потреба в високоякісній борошні є однією з першочергових. Саме тому «Бісквіт-шоколад» провів вертикальну диверсифікацію і включив до сфери свого управління ТОВ «Красноградський млин», який має обладнання для контролю за температурою, сушіння, очищення і саме від нього «Бісквіт-шоколад» отримує борошно пшеничне першого гатунку.

Також до сфери управління корпорації входять ПАТ «Агрофірма ім. Г. Сковороди», ТОВ «Агрофірма «Петропавлівка», які теж постачають якісну сировину [12].

Характерною особливістю розвитку ринку кондитерської галузі є значна частка експорту. Зокрема, експорт кондитерської продукції за період з 2008-2014 рр. зріс з 814,5млн. дол. США в 2008 році до 1 111,2 млн. дол. США в 2011 році, тобто майже на 36%, і складає близько 40% від загального обсягу виробленої продукції [14].

При цьому основним напрямком експорту до теперішнього моменту були країни СНД, і зокрема Росія, на яку припадало близько третини всіх експортних продажів. Але беручи до уваги економічну кризу і складні зовнішньоекономічні стосунки, саме за такої ситуації важливого значення для стабільної роботи підприємств кондитерської галузі набуває пошук шляхів виходу на нові ринки збуту, тобто диверсифікація діяльності за географічною ознакою. Саме тому паралельно зі стратегією вертикальної диверсифікації, а саме підпорядкування собі підприємств, які виробляють сировину для кондитерських виробів, корпорація «Бісквіт-шоколад» також тримала курс на стратегію диверсифікації ринків збуту.

Корпорація "Бісквіт-Шоколад" пропонує широкий асортимент цукерок (марки Truffles, "Грильяз", "Жорж", шоколад "Ідеал" та ін.), і займає одну з лідируючих позицій, як ми можемо бачити на рис. 1, а також виступає активним експортером. Зокрема, екпортується її ексклюзив - цукерки "Еммі" та "Глорія", виконані з використанням старовинних рецептур і в коробках дизайну 1910 фабриканта Жоржа Бормана, який заснував "Харків'янку". Починаючи з 2005 року корпорація активно впроваджувала стратегію диверсифікації ринків збуту і як наслідок, досягла вагомих успіхів, тому що продукція «Бісквіт-шоколад» відома не тільки в Україні, але й у Росії, Казахстані, Вірменії, Грузії, Азербайджані, Молдові, Латвії, Литві, Естонії, Монголії, Сербії, Польщі. Корпорація поставляє свої кондитерські вироби в країни, які є найбільш вимогливими до якості продукції, - в Німеччину, Ізраїль, США, Канаду. В Америці, наприклад, солодоші корпорації «Бісквіт-Шоколад» присутні в торгових мережах з 2000 р. Наступ новорічних і різдвяних свят позначається на оборотах компаній-експортерів українських кондитерських виробів. Не є виключенням і корпорація «Бісквіт – шоколад». У вересні 2010 р. була здійснена перше експортне відвантаження певного виду продукції - новорічних подарунків, і на американський ринок відправлено майже 11 тис. новорічних наборів загальною вагою близько 5 т. В 2014 р. експорт в США склав 16 тис. подарунків вагою більше 8 т. За підсумками першої половини 2015 року «Бісквіт-шоколад» займав найбільшу частку в українському експорті кондитерських виробів в США - 17,9%. Українська кондитерська промисловість вже довела свою конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішньому ринках: продукція цієї галузі задовольняє європейським показникам якості. Високі оцінки якості продукції корпорації "Бісквіт-Шоколад" були неодноразово засвідчені на найпрестижніших міжнародних кондитерських виставках, таких як "ISM" (Кельн, Німеччина), "FMI" (Чикаго, США), "Seal" (Париж, Франція).

Зовнішні відвантаження продукції йшли на 24 країни у 2012 році, у тому числі на нові ринки, серед яких Ірак, Китай, Панама. Незважаючи на несприятливе економічне середовище чистий дохід компанії зменшився всього лише на 5%, склавши 910 млн. грн.. Кризу вдалося подолати завдяки тому, що у попередні роки проводилася активно стратегія диверсифікації. В цілому, за підсумками 2012 року компанія відправила на експорт 42% випущеної продукції, тоді як роком раніше даний показник становив 44%. Найбільші експортні втрати компанія зазнала в Казахстані (відвантаження зменшилися на 37%), і в Росії (14,2%). Враховуючи, заборонне імпортерне мито на карамель, яке було введено Казахстаном, а також обмеження на ввезення кондитерських виробів з боку інших країн Митного союзу зменшення чистого доходу на 5 % можна вважати не суттєвим. Але при цьому росли поставки в Азербайджан, Вірменію, Туркменістан, Монголію, країни Балтії.

Корпорація "Бісквіт-шоколад" за перше півріччя 2015 р. випустила 29027 т. кондитерських виробів, що на 9% більше аналогічного періоду 2014 р. Приріст забезпечено за рахунок збільшення обсягів виробництва цукристих кондитерських виробів, які в свою чергу відбулися через грамотно проведену вертикальну диверсифікацію. Зокрема, обсяги продажів в Україні зросли на 30%. Експорт до країн Євросоюзу зріс на 90%.

Як зазначили в корпорації, основний приріст зовнішніх поставок досягнутий за рахунок продажів в країни Балтії, а також до європейських країн, в першу чергу Німеччину, Румунію, Болгарію та Польщу. Зростання продажів показали також Молдова і Монголія, країни Близького і Далекого Сходу.

Корпорація збирається почати поставки гіркого шоколаду в Японію. Планує укласти угоду про постачання вафельної продукції в Таїланд, а також про постачання ряду кондитерських виробів в Арабські Емірати.

Корпорація проводить активно стратегію диверсифікації виробництва. Серед робіт, проведених технічними та технологічними службами підприємства найбільш вагомими є: модернізація лінії по виробництву цукрового печива з реконструкцією печі та встановленням відсаджувальної машини для виробництва здобних сортів печива та печива з наповнювачами; модернізація лінії з виробництва затяжних сортів печива з заміною печі та збільшенням виробничих потужностей. Придбані та введені в експлуатацію: нова вафельна лінія австрійської фірми ХААС; нова відсадна машина для здобного печива; спіральний охолоджувач для охолодження здобних сортів печива; нова італійська тістомісильна машина; нова пакувальна машина для вафель; маслорозбризкуюча установка на лінію з виробництва крекера; два нові автомати для пакування в коробку затяжного печива та пирогів; обладнання для пакування цукрового печива « на ребро»; установка для пакування глазуrowаних вафель; млин для розмолу цукру, паллетизатор, система охолодження у торгове відділення вафельного цеху [12].

Обґрунтоване здійснення стратегії диверсифікації при випуску та просуванні кондитерських виробів дозволяє промисловим підприємствам розширити асортимент продукції, що випускається. Диверсифікація технологічного процесу за рахунок використання сучасного високотехнологічного обладнання дозволяє

допомогтися зниженню собівартості готової продукції. Вертикальна диверсифікація допомагає знизити собівартість сировини.

Застосувавши ці види диверсифікації підприємство «Бісквіт-Шоколад» реалізує 398 позицій кондитерських виробів. Протягом 2015 року по борошняним виробам введено близько 20 нових позицій, у порівнянні з 2013 р., коли було введено всього лише 13 нових позицій та знято з виробництва 13 (у 2013 р. – 12), по цукристим кондитерським виробам було також введено нові позиції, при цьому було виведено деякі позиції та змінено найменування асортиментних позицій, відбувалися зміни дизайну етикету та інші, вироблялася продукція на замовлення українських та закордонних торговельних мереж.

Завдяки цим заходам, чистий прибуток у 2015 році становив 176,479млн. грн., у порівнянні з 2014 р. збільшився майже на 31,8 млн. грн. [15].

При чому здійснена диверсифікація не вимагала скільки-небудь значимих змін у виробничому процесі перенавчання персоналу та зміни комунікаційних засобів просування оновленої продукції.

Український ринок кондитерських виробів відчуває тиск з боку ринку цукру і ринку меду, а також тиск з боку снеків (товарів типу "фастфудів", що відрізняються двома головними перевагами: здатністю швидко вгамувати голод і зручністю вживання поза домом) [16]. Задля вдалого проведення диверсифікації виробництва корпорація «Бісквіт –шоколад» враховує смаки споживачів. Саме тому вона ввела на ринок давно відомі споживачеві види крекерів в новій «снековій» упаковці. Якщо в 2009 році попит на крекери зменшувався, то у 2010 р. активно зростає: ринок борошняних кондитерських виробів за підсумками п'яти місяців 2010 р. зріс лише на 4%, а крекерів - на 34%. Вміння своєчасно реагувати на тенденції ринку є одним з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Так в умовах кризи у 2010 році найбільшим попитом користувалися якісні продукти середнього цінового сегменту. Орієнтуючись на цю тенденцію, «Бісквіт-Шоколад» випустила давно відомі споживачеві продукти: крекери «Ніжний», «Пасьянс», «Буковка», «Цибулька» та печиво «Зоологічне», - в розфасовці по 180 г. і новій яскравій упаковці. Така розфасовка відповідає запитам покупців та дає їм можливість розглядати продукт в якості швидкого вгамування голоду. В першу чергу корпорація розраховувала, що вироби в новій «снековій» упаковці привернуть додаткову увагу молодіжної аудиторії. Наслідком диверсифікації є те, що виробництво крекерів налаштовано на автоматизованій італійській лінії «Орланді», для запуску якої на ХБФ було фактично збудовано новий цех. Завдяки використанню сучасної техніки, яка була придбана у наслідок диверсифікації виробництва, компанія випускає кондитерські товари високої якості, які можуть сміло конкурувати з іноземними конкурентами [12].

Більшість кондитерських виробів володіють такою конкурентною перевагою, як зручність вживання поза домом.

Ринок кондитерських виробів, крім впливу снекової продукції, відчуває вплив ринку функціональних продуктів харчування, який динамічно розвивається, як і ринок снеків, почав розвиватися в країнах Західної та Східної Європи у зв'язку зі світовою тенденцією прагнення споживачів до здорового способу життя.

Функціональні харчові продукти - це продукти, призначені для систематичного вживання в харчових раціонах усіма групами здорового населення, що знижують ризик розвитку пов'язаних з харчуванням захворювань завдяки наявності в їх складі харчових функціональних інгредієнтів, що володіють здатністю надавати сприятливі ефекти на одну або декілька фізіологічних функцій і метаболічних реакцій організму людини [17].

Таким чином, функціональні кондитерські вироби, це один із сегментів ринку функціональних продуктів харчування. Створення функціональних кондитерських виробів покликане подолати головний недолік традиційних кондитерських виробів - дисбаланс між високою енергетичною цінністю і відсутністю вітамінів і мікроелементів, необхідних для нормального функціонування організму людини, які неминуче гинуть в процесі виробництва кондитерських виробів.

Проведені дослідження показали, що продовольчий ринок України схильний до впливу двох тенденцій: збільшених вимог споживачів до зручності вживання харчових продуктів поза домом і прагненню споживачів до здорового способу життя. Дані тенденції сприяють розвитку ринку снеків і ринку функціональних продуктів харчування, і відповідно, кондитерським підприємствам слід розглянути диверсифікацію, щоб забезпечити інтереси споживача і не втратити інтерес з його боку.

Ринок кондитерських виробів, будучи частиною продовольчого ринку, також відчуває на собі вплив загальних тенденцій останнього, з чого випливає, що в найближчому майбутньому слід очікувати збільшення сегмента функціональних кондитерських виробів. Корпорація «Бісквіт –шоколад» у 2010 році зареєструвала торговий знак «Збагачене харчування», під яким зараз виготовляє нову серію функціональних продуктів. Першим функціональним продуктом, який корпорація вивела на ринок стали бісквіти,збагачені селеном. ХБФ першою в Україні опанувала випуск бісквітної продукції і сьогодні є найбільшим національним виробником цих кондитерських виробів. Завдяки диверсифікації виробництва, а саме після реконструкції італійської лінії «Сасіб Бейкері», виробнича потужність якої було збільшено на 50%, з 12 до 18 тон на добу, що підвищило ефективність виробництва[12].

Проведення стратегії диверсифікації продуктового асортименту дозволяє корпорації «Бісквіт - шоколад» забезпечувати конкурентні переваги протягом довгого часу. Серед них: відомість бренду; точне позиціонування на ринку; традиції виробництва в сегменті борошняної продукції лояльність споживачів; висока зацікавленість робітників – власників акцій підприємства; висока якість продукції, збільшення смакових

різновидів продукції; сертифікат ISO; досвід роботи на зовнішніх ринках. Завдяки проведенню диверсифікації ринків збуту корпорація «Бісквіт – шоколад» є одним із головних експортерів кондитерських виробів, поставляючи свою продукцію у 25 країн світу. За підсумками 2014 року корпорація відправила на експорт 41% випущеної продукції, а це в умовах кризи, тоді як роком раніше цей показник був 45%. Але корпорація і надалі планує проводити диверсифікацію ринків збуту та завдяки цьому планується зростання продажів і як наслідок збільшення прибутку.

Використання високоякісної сировини, яку «Бісквіт – шоколад» отримує внаслідок вдалої вертикальної диверсифікації, встановлення обладнання кращих фірм світу та впровадження найновіших технологій, підвищення якості продукції, а також розширення асортименту завдяки проведенню горизонтальної диверсифікації виробництва дає змогу корпорації «Бісквіт-шоколад» займати лідируючу позицію на ринку кондитерських виробів протягом довгого часу, а також підвищувати свій прибуток.

Висновки. Таким чином, були розглянуті наступні напрями диверсифікації кондитерської промисловості України: диверсифікація по асортименту, по ринкам збуту та вертикальна диверсифікація. Переваги цих видів стратегій показані на прикладі функціонування корпорації «Бісквіт – шоколад». Реалізація стратегії диверсифікації дозволяє підприємствам кондитерської промисловості підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається за рахунок використання внутрішньофірмових резервів виробництва. Проведення вертикальної диверсифікації дозволило кондитерському підприємству знизити витрати виробництва та забезпечити безперебійну поставку основної сировини, що в свою чергу дозволяє уникнути збитків, викликаних простоями виробництва. Завдяки стратегії диверсифікації також було розширено асортимент продукції, також була проведена диверсифікація технологічного процесу, що дозволяє домогтися зниження собівартості готової продукції.

Таким чином були розглянуті найбільш перспективні напрями диверсифікації для підприємств кондитерської галузі, на прикладі корпорації «Бісквіт – шоколад». Було показано як чином диверсифікація допомагає збільшити стійкість підприємства під час кризи, допомагає знизити собівартість продукції і розширити продаж, в тому числі на міжнародних ринках.

Список використаних джерел.

1. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / О.І. Ковтун. - Львів: «Новий Світ-2000», 2005. - 388 с. – с. 14-27.
2. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи / М.Д. Корінько. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 288 с.
3. Мінковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: дис. канд. екон. наук 08.06.01 / М.В. Мінковська – Донецьк, 2003. – 219 с.
4. Абрамов Р.А. Теоретические подходы к диверсификации экономических систем / Р.А. Абрамов // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 28. – с. 37-42.
5. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III. А. Дж Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Р. Ганиева (пер.с англ.). — 12 изд. — М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. — 924 с.
8. Гриньова В.М. Інвестування : [навч. посіб.] / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда. — Х.: Інжек, 2004. — 404 с.
9. Домашенко, М.Д. Кондитерська галузь в Україні [Текст] [електронний документ] / М.Д. Домашенко, Г. Савельєва // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. - Суми : СумДУ, 2012. - Т.3. - С. 48-50.- Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25654/1/Domashenko.pdf>
10. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 4. - с. 109.
11. Передало Х.С. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, Х.С. Передало, Х.В. Дрималовська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2013. – № 769. – с. 143-148.
12. Офіційний сайт корпорації «Бісквіт-шоколад». - Режим доступу: <http://www.biscuit.com.ua/ua/home.html>
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Загальна статистика кондитерської галузі України. - Режим доступу: <http://ukrkondprom.com.ua/statistika/>
15. Харьковская бисквитная фабрика заработала 144,7 млн. грн. - Режим доступу: <http://delo.ua/business/harkovskaja-biskvitnaja-fabrika-zarabotala-1447-mln-grn-292410/> © delo.ua
16. Сирохман І. В. Товарознавство крохмалю, цукру, меду, кондитерських виробів [підручник] / І.В. Сирохман. - К.: Вища школа, 1993. - 238 с.
17. Хиллиам М. Мировые тенденции развития ассортимента функциональных кондитерских изделий / М. Хиллиам // Кондитерское и хлебопекарное производство. – 2008. - № 9. - С.31-33

References.

- 1.Kovtun, O. I. (2005), *Stratehiia pidpriemstva* [Business Strategy], Novyj Svit-2000, Lviv, Ukraine.
 - 2.Korin'ko, M.D. (2007), *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy* [Diversification: theoretical and methodological foundations], NNTs IAE, Kyiv, Ukraine.
 - 3.Minkovska, M.V. (2003), "Diversity management processes for Ukraine", Ph.D. Thesis, Economics, Organization and Management, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Donetsk, Ukraine.
 - 4.Abramov, R.A. (2009), "Theoretical approaches to diversification of economic systems", *Ekonomicheskyj analiz: teoriia y praktyka*, vol. 28, pp. 37-42.
 - 5.Popova, S.M. (2004), "Diversification of enterprises in transformation economy", Ph.D. Thesis, Economics, Organization and Management, Kharkiv National university of economics, Kharkiv, Ukraine.
 - 6.Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russia.
 - 7.Tompson-ml., A. A. and Striklend, A. Dzh. (2003), *Strategicheskij menedzhment. koncepcii i situacii dlja analiza* [Strategic Management. Concept and situation analysis], 12th ed, Saint Petersburg, Moscow, Russia.
 - 8.Hrynova, V.M. Koiuda, V.O. Lepejko, T.I. and Koiuda O.P. (2004), *Investuvannia* [Investment], Inzhek , Kharkiv, Ukraine.
 - 9.Domashenko, M.D. and Savelieva, H. (2012), "Confectionery industry in Ukraine", *Ekonomichni problemy staloho rozvytku :materialy dopovidej Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj 20-richchuu naukovo diial'nosti f-tu ekonomiky ta menedzhmentu SumDU* [Economic problems of sustainable development: materials of International scientific-practical conference dedicated to the 20th anniversary of scientific activities of the Faculty of Economics and Management of SSU], Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [International Scientific Conference], Sumy State University, Sumy, Ukraine, pp. 48-50.
 - 10.Tshola, O. O. (2010), "Building competitive advantage by diversifying its activities", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 109.
 - 11.Peredalo, Kh.S. Kuzmin, O.Ye. and Drymalovska, Kh.V. (2013), "Factors influencing the diversification of the company", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*, vol.769, pp. 143-148.
 - 12.The official site of the corporation "Biscuit-Chocolate" (2016), available at: <http://www.biscuit.com.ua/ua/home.html> (Accessed 1 April 2016)
 - 13.The official site of the State Statistics Service of Ukraine, (2016), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(Accessed 1 April 2016)
 - 14.The official site of the association of confectionery, food concentrates and starch syrup industries Ukraine (2012), "General statistics confectionery industry Ukraine", available at: <http://ukrkondprom.com.ua/statistika/> (Accessed 1 April 2016)
 - 15.The official site of electronic magazine Delo,ua (2015), "Kharkiv Biscuit Factory developed 144.7 million UAH", available at: <http://delo.ua/business/harkovskaja-biskvitnaja-fabrika-zarabotala-1447-mln-grn-292410/> © delo.ua (Accessed 1 April 2016)
 - 16.Syrokhan, I. V. (1993), *Tovaroznavstvo krokhmalu, tsukru, medu, kondyters'kykh vyrobiv* [Commodity starch, sugar, honey, confectionery] Vyscha shkola, Kyiv, Ukraine.
 - 17.Hilliam, M. (2008), "Global trends in functional range of confectionery products", *Konditerskoe i hlebopekarnoe proizvodstvo*, vol. 9, pp.31-33.
- Стаття надійшла до редакції 05.04.2016 р.*