

- законодавче врегулювання земельних відносин, розробка юридичного оформлення права оренди землі під виноградниками;
- залучення додаткових інвестицій на збільшення площ виноградних насаджень;
- підвищення якості вітчизняних вино-матеріалів та встановлення обмежень на імпорту сировини;
- встановлення обов'язкової сертифікації імпортової винопродукції;
- вжиття заходів із виявлення та усунення фальсифікованої продукції з ринку вина;
- інвестування в оновлення технічної бази підприємств виноробства;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на ринку;
- підвищення культури споживання вина в Україні із застосуванням маркетингових заходів

(шляхом створення центрів культури вина, відкриття винних бутиків, розвитку винного туризму, організації виставок та проведення дегустацій вин).

Для того, щоб відродити сировинну базу виноробства, а також налагодити постійно зростаючий рівень виробництва та споживання вин, необхідні такі зміни у законодавчій базі країни та організаційних заходах, які враховували б інтереси всіх представників галузі, а також відповідали високим вимогам ринку. Виноградно-виноробна галузь з її проблемами і державні інстанції з їх функціями і повноваженнями отримали керівництво до дії у вигляді перспективної програми розвитку, в якій позначені конструктивні підходи до її реалізації, що, зрештою, має призвести до відродження колишньої слави підприємств виноградарства та виноробства України.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Экономические проблемы виноградарства и виноделия / [Б.В. Буркинский, И.Н. Агеева, А.А. Бревнов и др.]; под ред. Буркинского Б.В. – О.: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2007. – 216 с.
2. Иванченко В.И. Состояние виноградарства и повышение его эффективности для производства конкурентной винодельческой продукции [Электронный ресурс]: (Виноградарство и виноделие) / В.И. Иванченко, И.Г. Матчина // Виноградарство и виноделие. – 2009. – № 3. – С.7-9. – Режим доступа до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Chem\\_Biol/Magarach/2009\\_3/mv\\_7-9.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Chem_Biol/Magarach/2009_3/mv_7-9.pdf). – Назва з екрана.
3. Мокеева Ю. Виноградники Украины: завтра начинается сегодня [Электронный ресурс] : (Drinks +) / Ю. Мокеева // Drinks +. – 2006. – № 8. – Режим доступа до журн.: [http://drinks.com.ua/article.php?article\\_id=2668](http://drinks.com.ua/article.php?article_id=2668). – Назва з екрана.
4. Галузева програма розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 року [Електронний ресурс]: (Міністерство аграрної політики) / Режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua/page/77531>. – Назва з екрана.
5. Дикаленко М., Московчук Э. Вином Ньютона [Электронный ресурс] : (Бизнес) / М. Дикаленко, Э.Московчук // Бизнес. – 2008. – № 49 (828). – Режим доступа до журн.: <http://www.business.ua/i828/a24742/>. – Назва з екрана.



УДК 664:355.43:338.33

**МАЛЫГИНА В.Д., канд. экон. наук, доцент, МАРКЕЛОВ С.П., соискатель**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В работе на основании выделенных критериев определены возможные направления и область диверсификации деятельности предприятия. Авторами отмечается, что задачи формирования стратегии диверсификации предприятий кондитерской промышленности и научно-практических

рекомендаций по её внедрению и реализации в целях повышения эффективности работы предприятий на потребительских рынках, адекватны современным условиям развития экономики страны.

**Ключевые слова:** потребительский рынок, кондитерская промышленность, критерии, диверсификация, стратегия.

There are, for allocated criteria reason, the possible directions and the diversification activity areas of enterprise defined in the article. Authors noticed, that the strategy formation problems of confectionery industry enterprises diversification and the scientifically-practical recommendations, about its introduction and realization in effectiveness increase aim for overall performance of enterprises at the consumer markets, are adequate to modern development conditions of national economy.

**Key words:** consumer market, confectionery industry, criteria, diversification, strategy

**Введение.** Усиление конкуренции на рынке кондитерских изделий и замедление темпов роста национального рынка вынуждают предприятия искать пути дальнейшего развития. Одним из таких путей является диверсификация деятельности предприятий кондитерской промышленности. Исторически сложилось, что предприятия отрасли являются специализированными и ориентируются на производство и реализацию кондитерских изделий. Однако усложнение условий работы на рынке требует создания интегрированных структур, которые включали бы в себя предприятия, способные обеспечивать весь технологический цикл либо выходить в новые привлекательные сферы бизнеса. Диверсификация деятельности предприятий кондитерской промышленности Украины в современных условиях ограничивается двумя направлениями – диверсификацией по товарам и диверсификацией по рынкам.

**Постановка задачи.** Сложность внедрения стратегий диверсификации в предприятия кондитерской промышленности заключается в том, что с одной стороны, не разработан механизм поиска направлений диверсификации и нет методического подхода к оценке диверсификации, а с другой – у предприятий отсутствует опыт и персонал, способный качественно реализовывать данную стратегию. Хотя, исходя из зарубежного опыта, западные предприятия кондитерской промышленности активно используют стратегии диверсификации, что помогает им сохранять и наращивать долю рынка, а также обеспечивать прибыльность деятельности предприятий.

Проблемами диверсификации в современных условиях занимается целый ряд зарубежных и отечественных ученых: Д.Аакер, В.Веснин, Т.Данько, А.Зуб, В.Герасимчук, М.Коринько, Дж.О'Шонесси, М.Портер, Э.Прутник, Дж.Стрикленд, А.Тимонин, А.Томпсон. Однако, несмотря на достаточно большое количество исследований в данной области, актуальными остаются многие вопросы этой проблемы, в том числе и отсутствие единства в трактовке разновидностей стратегий диверсификации. До сих пор остается несистематизированным используемый инструментарий исследования диверсификации, что дает основание говорить об отсутствии единого методического подхода к исследованию диверсификации,

и, соответственно, ее стратегий. Тем не менее, при всей достаточной разработанности данного направления, следует отметить, что диверсификация и её виды достаточно полно исследованы только по отношению к некоторым объектам, например, в рамках углеобогатительных предприятий. Диверсификация же должна учитывать специфику отрасли, и её формы и виды могут изменяться по отношению к каждой из них.

Изучение опыта диверсификации, как зарубежных, так и отечественных предприятий, показало идентичные результаты. «Выход в новую область деятельности в промышленности осуществляется в 70% случаев за счет покупки контрольного пакета акций других предприятий, около 10% - создания совместных предприятий и производств, и только 20% - за счет самостоятельной организации новых предприятий. Причем, по разным причинам, вновь созданные предприятия в 60% случаев распадаются или их организаторы вынуждены отказываться от самостоятельного ведения бизнеса» [1]. При этом провал диверсификации, помимо чисто экономических причин, часто связан с игнорированием требований к реализации стратегии в области конкуренции.

**Результаты.** В основу оценки степени диверсификации предприятий кондитерской отрасли целесообразно положить методiku, предложенную В.Симаковым, и с учетом ранее предложенной трехмерной матрицы её модифицировать [2]. Классическим подходом к анализу диверсифицированного портфеля является широкое использование портфельного анализа. Методика применения этих моделей достаточно распространена и подробно освещена во многих работах [3, 4, 5, 6].

Изучение зарубежной и отечественной экономической литературы, посвященной проблеме диверсификации, позволило выделить три основных критерия, характеризующих степень диверсификации предприятия: количество удовлетворяемых потребностей (товаров), количество видов бизнеса (отраслей), в которых работает предприятие, и количество территориальных рынков, на которых работает предприятие [7].

Одним из основных критериев степени диверсификации деятельности предприятия может служить расширение ассортимента продукции. Особенности потребления товара формируются под влиянием характера и интенсивности спроса (товары массового потребления, товары длительного пользования, услуги); сезонности потребления; эластичности спроса.

Диверсификация ассортимента, выпускаемого предприятиями, имеющего различный характер потребления, позволяет уменьшить риск за счет создания сбалансированного набора товаров с различным характером и интенсивностью потребления и колебаний сезонного цикла, что в результате призвано обеспечить повышение устойчивости деятельности предприятия в любой из периодов. Расширение ассортимента продукции позволяет снизить степень зависимости предприятия от жизненного цикла товаров, но это, как правило,

связано с внедрением новых технологических линий и разработкой новой продукции, что предполагает наличие определенных ресурсов и времени, а также создание системы координации различных подразделений предприятия (отдела производства, технологического отдела, планово-экономического отдела, отдела маркетинга, отдела закупок и пр.).

Предприятие, работающее в одном секторе бизнеса, способно усиливать свои конкурентные позиции за счет разработки новых товаров либо за счет выхода на новые территориальные рынки. В то же время, данное предприятие достаточно жестко зависит от конъюнктуры рынка, среднеотраслевого уровня рентабельности, жизненного цикла самого рынка и используемых на нем технологий. Исходя из этого, диверсификация по видам бизнеса может позволить предприятию увеличить общий объем производства и стабилизировать уровень доходов за счет увеличения количества видов бизнеса, в которых работает предприятие.

Предприятия, функционирующие в различных секторах бизнеса, могут компенсировать возможные потери от низкой деловой активности в одном секторе бизнеса за счет активизации своей деятельности в других секторах бизнеса, где конъюнктура более благоприятная [8].

При этом, следует отметить, что диверсификация по видам бизнеса связана со значительными затратами на преодоление входных барьеров при входе на новые рынки и последующим риском ошибки выбора рынка как целевого. Основываясь на этом, можно утверждать, что решение о диверсификации видов бизнеса будет носить стратегический характер, что и делает этот критерий важным при оценке степени диверсификации деятельности предприятия.

Исходя из сущности рынка, он может быть дифференцирован как по отраслевому, так и по территориальному (географическому) признаку.

Дифференциация товарного портфеля предприятия по территориальным рынкам обусловлена не только конъюнктурными особенностями, но и наличием условий макро- и микросреды их организации и функционирования. Как отмечает, В.Симаков «компания, оперирующая на различных географических рынках, существенно снижает политические и экономические риски, связанные с возможностью падения деловой активности на конкретных рынках, изменения условий ведения бизнеса и возникновением форс-мажорных обстоятельств» [2, с. 164]. Следовательно, диверсификация по территориальному признаку также целесообразна в использовании оценки степени диверсификации. Выделенные критерии диверсификации дают возможность установить направления перехода от узкоспециализированного производства к диверсифицированной деятельности.

В зависимости от ассортимента продукции, производимого предприятием, можно выделить однопродуктовые (предприятия, в производстве которых преобладает один товар) и многопродуктовые предприятия (ассортимент продукции дифференцирован), а исходя из признака «вид бизнеса» - либо узкоспециализированные, либо многопрофильные.

Относительно масштабов деятельности предприятий в рамках территориального (географического) признака выделяют рынки: локальный, региональный, национальный, международный (транснациональный). Исходя из этого, диверсификацию предприятия по рынкам можно определять на основе соотношения территориальных рынков, на которых работает предприятие, и общего их количества.

В. Симаков отмечает, что степень диверсификации целесообразно характеризовать с помощью индекса энтропии (E), который рассчитывается следующим образом:

$$E = \sum_{i=1}^n P \ln\left(\frac{1}{P_i}\right), \quad (1)$$

где  $P_i$  – доля реализации  $i$ -го товара, сгруппированного по выбранному критерию, в общем объеме продаж предприятия;

$n$  – количество групп товаров, сгруппированных по выбранному критерию.

Индекс энтропии представляет собой показатель, обратный концентрации, и может принимать значение от 0 (одна группа товаров, один рынок) до бесконечности (множество групп товаров, множество рынков). Чем выше значение индекса, тем большее количество различных групп товаров производит предприятие (обслуживает рынков) и меньше их средняя доля в общем объеме производства, и, следовательно, выше степень диверсификации.

Однако данный расчет касается только товарных сегментов и не учитывает два других типа диверсификации – по рынкам и видам деятельности, что делает его фрагментарным.

В целом индекс диверсификации портфеля ( $\bar{E}$ ), можно рекомендовать определять, как среднее геометрическое индексов по товарному, рыночному признакам и видам бизнеса:

$$\bar{E} = \sqrt[3]{E_m * E_o * E_z}, \quad (2)$$

где  $E_T$  – индекс диверсификации по товарным сегментам;  
 $E_o$  – индекс диверсификации по рынкам;  
 $E_T$  – индекс диверсификации по видам деятельности.

Использование средней геометрической индексов позволяет учесть различную диверсификацию портфеля предприятия по разным критериям, так как в отличие от средней арифметической, средняя геометрическая всегда ниже при различном значении индексов, что указывает на несбалансированность диверсификации портфеля предприятия.

Выделенные критерии предоставляют предприятиям возможные направления диверсификации и в совокупности образуют область диверсификации деятельности предприятия. Для построения радиальной диаграммы рассчитанные индексы диверсификации портфеля предприятий сведены в таблицу 1.

Таблица 1

**Индексы диверсификации портфеля предприятий**

Индекс диверсификации	Предприятие				
	«А.В.К.»	«Рошен»	«Свиточ»	«Конти»	«Бисквит-шоколад»
Индекс диверсификации по рынкам	0,14	0,19	0,26	0,17	0,09
Индекс диверсификации по товарным сегментам	0,75	1,0	0,5	0,88	0,5
Индекс диверсификации по видам деятельности	0,47	0,67	0,4	0,53	0,33

Каждая из осей допустимой области диверсификации деятельности предприятия, дифференцирована в зависимости от степени специализации: специализация на одном товаре (отрасли, рынке) или

множестве товаров (отраслей, рынков), что обуславливает декомпозицию всей области на соответствующие сегменты.

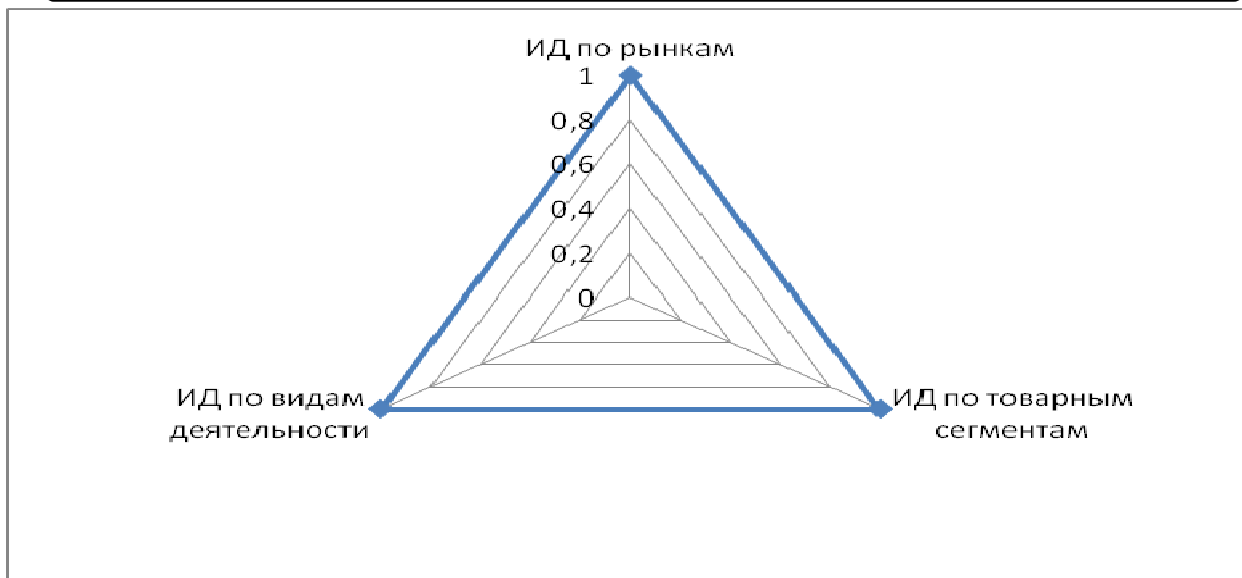


Рис. 1. Декомпозиция диверсификации портфеля предприятия

Для оценки диверсификации портфеля предприятий кондитерской отрасли необходимо построить диаграммы (рис. 2 – 6).

Исходя из рис.2 ЗАО «А.В.К» максимально диверсифицировано по товарным сегментам и недостаточно диверсифицировано по товарным рынкам.

Корпорация «Рошен» (рис. 3) максимально диверсифицирована по товарным сегментам и недостаточно диверсифицирована по видам

деятельности, хотя, в сравнении с остальными, диверсификация по видам деятельности является наибольшей.

ЗАО «Свиточ» (рис. 4) имеет общий низкий уровень диверсификации, хотя в большей степени диверсифицировано по товарным сегментам.

«Конти» (рис.5) максимально диверсифицировано по товарным сегментам, в меньшей степени - по видам деятельности, и имеет низкий уровень диверсификации по рынкам.

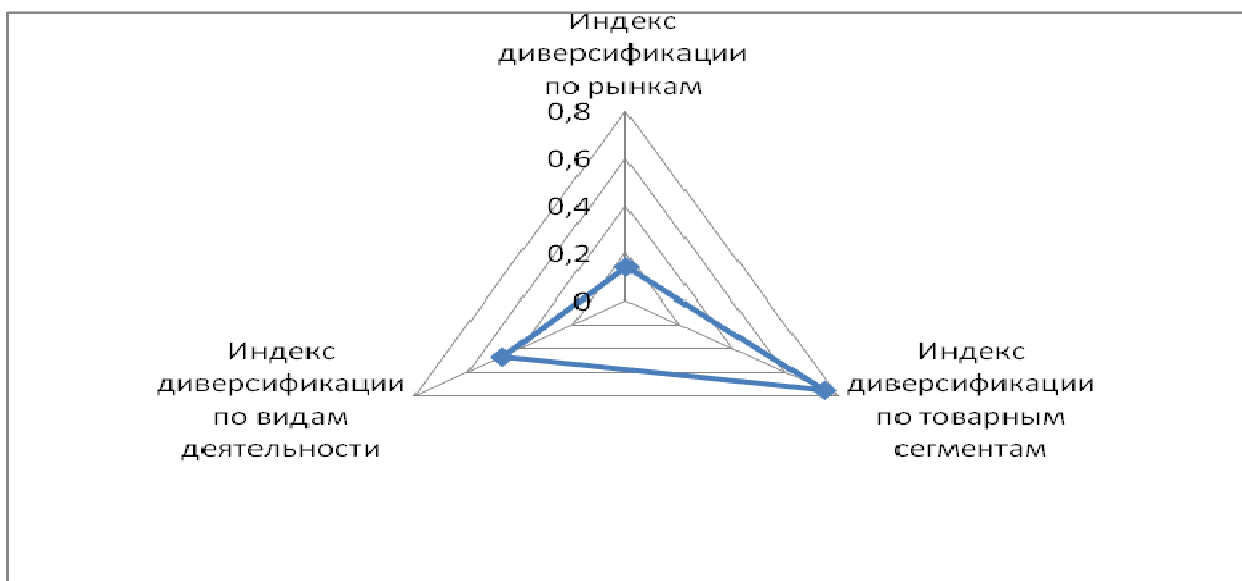


Рис. 2. Диаграмма для оценки диверсификации портфеля ЗАО «А.В.К.»

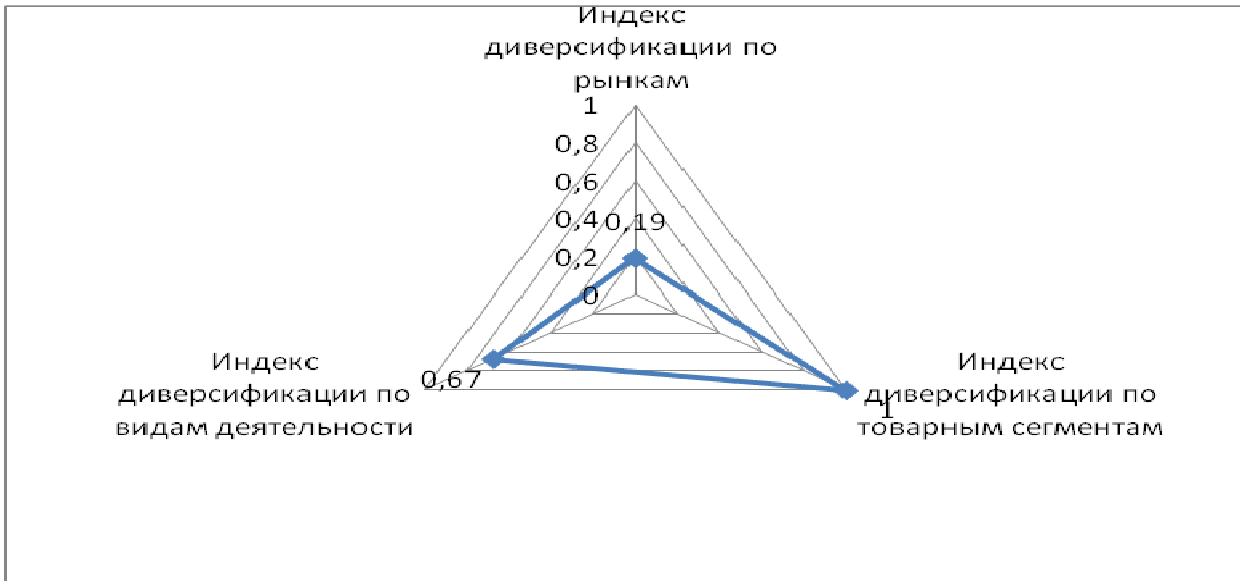


Рис. 3. Диаграмма для оценки диверсификации портфеля корпорации «Рошен»

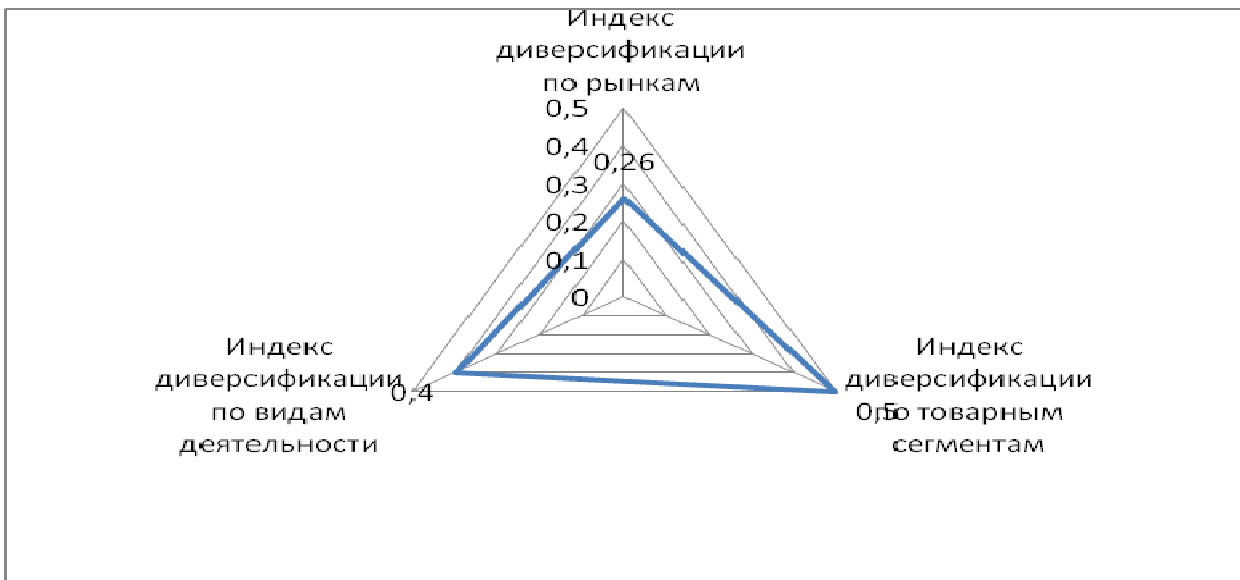


Рис. 4. Диаграмма для оценки диверсификации портфеля ЗАО «Свиточ»

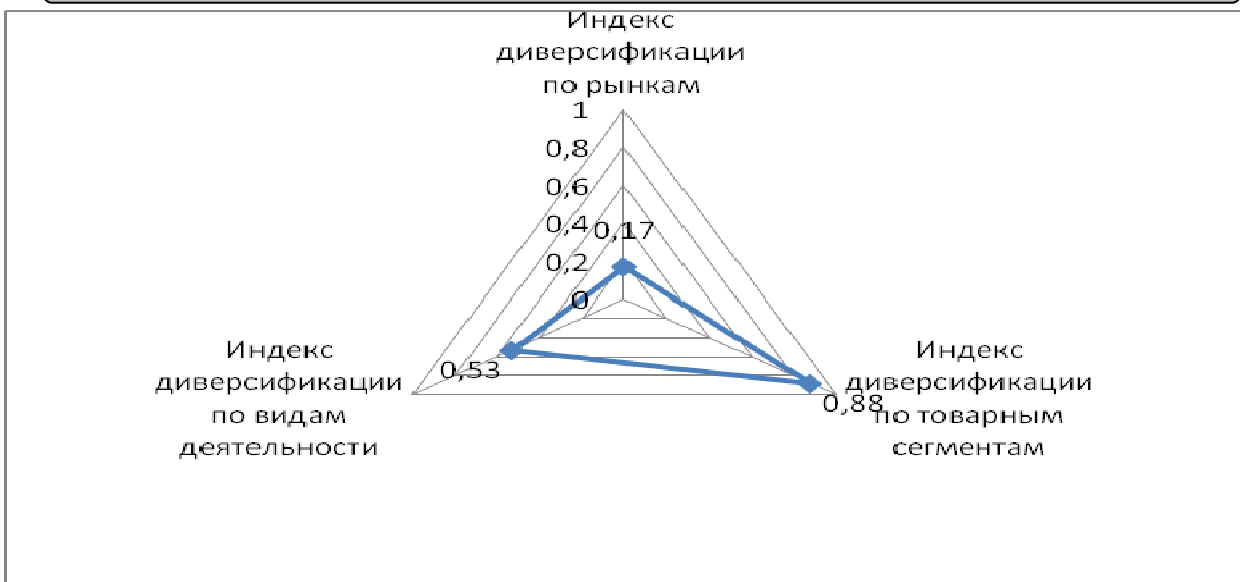


Рис. 5. Діаграма для оцінки диверсифікації портфеля ПО «Конті»

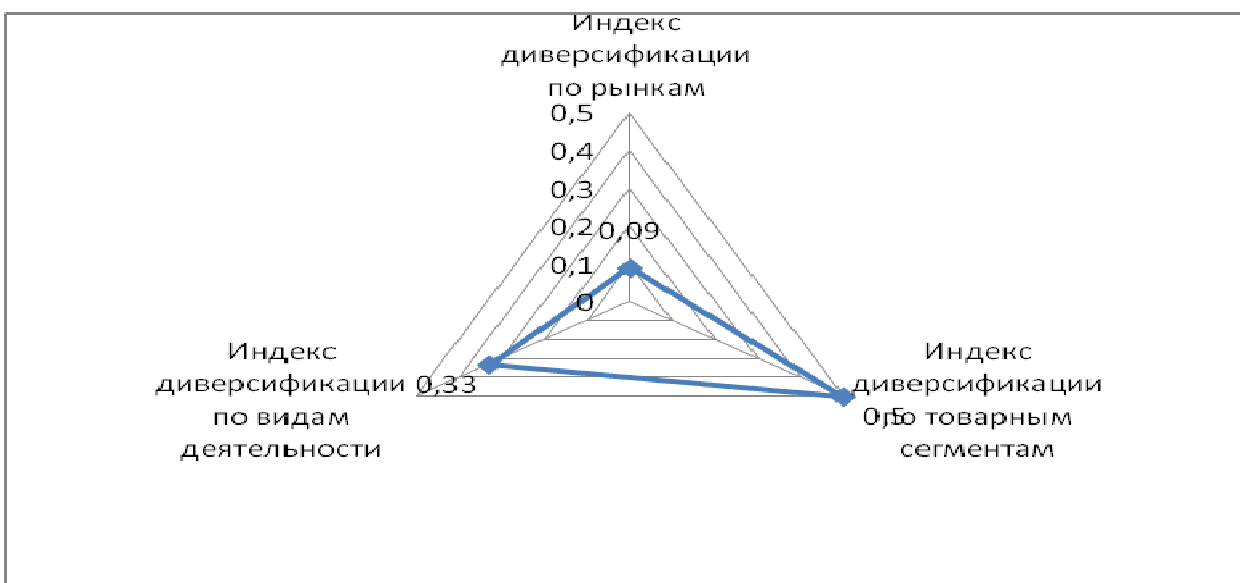


Рис. 6. Діаграма для оцінки диверсифікації портфеля ЗАО «Бисквіт-шоколад»

Так же, як і ЗАО «Свиточ», ЗАО «Бисквіт-шоколад» (рис. 6) має низький рівень диверсифікації, особливо по ринкам. Хоча диверсифікація по товарним сегментам має середнє значення.

Використання інтегральних показателів і профіля диверсифікації дозволяє отобразити в трохмерном просторі, використовуем для моделей

портфельного аналізу, характер диверсифікації портфеля підприємства і виявити тенденції його зміни. Однак цей підхід приводить до усередненню показателів, що в свою чергу створює невизначеність при виборі напрямків і методів оптимізації портфеля підприємства, ступінь диверсифікації якого визначається цілим рядом критеріїв.

В отличие от традиционных подходов портфельного анализа, основанных на использовании двумерных матриц, теоретическая база данного метода несколько иная. Использование радиальных диаграмм позволяет наглядно отобразить в трехмерном пространстве индекс диверсификации предприятия, провести сравнительный анализ различных показателей, характеризующих индекс диверсификации по выбранным критериям, выявить структуру портфеля, его преимущества и недостатки, и, таким образом, выявить направления оптимизации портфеля предприятия.

Рост степени дифференциации между товарами, рынками сбыта и обслуживающими отраслями позволяет снизить зависимость предприятия от изменения внешних факторов: колебаний товарных, отраслевых и территориальных рынков, имеющих различные циклы и характер колебаний жизненных циклов и конъюнктуры, и тем самым распределить финансовый риск между большим

числом различных видов и сфер бизнеса, что способно обеспечить более устойчивое функционирование предприятия.

**Выводы.** На основании проведенного исследования в данной работе представлен усовершенствованный методический подход к оценке диверсификации портфеля предприятия на основе использования трех критериев: диверсификации по товарным сегментам, диверсификации по рынкам и диверсификации по видам бизнеса.

Таким образом, задачи формирования стратегии диверсификации предприятий кондитерской промышленности и научно-практических рекомендаций по её внедрению и реализации в целях повышения эффективности работы предприятий на потребительских рынках, адекватны современным условиям развития экономики страны.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики / А.К.Тутунджян. – М.: Экономика, 2000. – 262 с.
2. Симаков В.С. Исследование и формирование основных методологических подходов к анализу степени диверсификации бизнеса / В.С.Симаков // Менеджер. – 2005. - №3 (33). – С. 162-166.
3. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах/В.С.Ефремов. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240 с.
4. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика / В.А.Панков. – К.: Наукова думка, 2003. – 424 с.
5. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью / А.Д.Канчавели, А.А.Колобов, И.Н.Омельченко и др.; Под ред. А.А.Колобова, И.Н.Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2001. – 600 с.
6. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С.Большаков, В.И.Михайлов. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с.
7. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд.2-е, перераб.и доп. / Т.П.Данько. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
8. Радкевич Л.А. Развитие рынка кондитерских изделий: конкурентные аспекты [Текст / Л.Радкевич, Е.Азарян. Монография. - Донецк: ДонГМУ, 2002. – 247 с.

