

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО
Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки

(підпис) **Андрій**
МУЗИЧЕНКО

(підпис) **Вікторія**
БАЙДАЛА

" ____ " _____ 2025р.

" ____ " _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
**«Економічна ефективність диверсифікації виробничої
діяльності підприємства»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Тетяна ГУЦУЛ

(підпис)

**Керівники кваліфікаційної
магістерської роботи:**

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

Вікторія БАЙДАЛА

(підпис)

ст.викладач
(науковий ступінь та вчене звання)

Лариса КОВАЛЕНКО

(підпис)

Виконав(ла)

Анастасія МАГДЕНКО

(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
д.е.н., проф. _____ **Вікторія БАЙДАЛА**

" ____ " _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Магденко Анастасії Павлівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Економічна ефективність диверсифікації виробничої діяльності підприємства»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від **16 жовтня 2024р. №1853 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Наукові публікації і періодичні видання, інтернет-джерела, навчальні посібники, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Монделіс Україна»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації.
2. Діагностика організаційно-економічних передумов розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» на засадах диверсифікації.
3. Напрямки розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» на засадах диверсифікації.

Перелік графічного матеріалу (за потреби): **таблиці, рисунки**

Дата видачі завдання " ____ " _____ 20__ р

**Керівники магістерської
кваліфікаційної роботи:**

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Вікторія БАЙДАЛА

ст.викладач
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Лариса КОВАЛЕНКО

**Завдання прийняв(ла)
до виконання:**

(підпис)

Анастасія МАГДЕНКО

Реферат

Магістерська робота написана українською мовою, складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій. Викладена на 81 сторінці сторінках машинописного тексту, ілюстрована 12 таблицями та 7 рисунками. Список використаної літератури складає 45 джерел.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування забезпечення розвитку діяльності, діагностика організаційно-економічних показників та визначення напрямів розвитку на засадах диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були *визначені наступні завдання:*

- з'ясувати суть та чинники розвитку сучасного підприємства та засадах диверсифікації;
- здійснити комплексну діагностику організаційно-економічного стану підприємства;
- здійснити аналіз стратегічних можливостей розвитку диверсифікації на підприємстві;
- визначити перспективні напрями розвитку диверсифікації підприємства;
- запропонувати механізми реалізації диверсифікації на підприємстві;
- обґрунтувати обрані напрями розвитку економічної діяльності підприємства на основі моделі виробничої диверсифікації.

Предметом магістерської роботи виступають теоретичні та практичні аспекти формування економічної диверсифікації виробничої діяльності підприємства, методичні підходи до її оцінки та механізми реалізації.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ПрАТ «Монделіс Україна».

Ключові слова: диверсифікація, економічна ефективність, рентабельність, дохід, прибуток.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	
1.1. Розвиток сучасного підприємства: суть та чинники	
1.2. Диверсифікація як інструмент забезпечення розвитку підприємства	
1.3. Зарубіжний досвід диверсифікацій виробничої діяльності підприємства	
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	
2.2. Ефективність розвитку підприємства та його особливості	
2.3. Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	
3.1. Визначення перспективних напрямів розвитку підприємствата механізмів їх реалізації	
3.2. Обґрунтування економічної діяльності напрямів розвитку підприємства.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами технологічних змін, нестабільністю зовнішнього середовища та зростанням впливу ризиків, пов'язаних з коливанням ринкової кон'юнктури. За таких обставин підприємства вимушені шукати нові інструменти забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та оптимізації використання ресурсів, де одним із найбільш ефективних стратегічних механізмів виступає диверсифікація.

Актуальність обраної теми зумовлюється тим, що диверсифікація дозволяє підприємству мінімізувати залежність від окремих видів продукції або ринків збуту, знижуючи її виробничі та фінансові ризики, а також підвищуючи гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Виходячи з вищезазначеного вважаємо, що значна роль впровадження розвитку диверсифікації визначає необхідність дослідження даного питання підсилює його актуальність.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування забезпечення розвитку діяльності, діагностика організаційно-економічних показників та визначення напрямів розвитку на засадах диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були *визначені наступні завдання*:

- з'ясувати суть та чинники розвитку сучасного підприємства та засадах диверсифікації;
- здійснити комплексну діагностику організаційно-економічного стану підприємства;
- здійснити аналіз стратегічних можливостей розвитку диверсифікації на підприємстві;
- визначити перспективні напрями розвитку диверсифікації підприємства;
- запропонувати механізми реалізації диверсифікації на підприємстві;

- обґрунтувати обрані напрями розвитку економічної діяльності підприємства на основі моделі виробничої диверсифікації.

Предметом магістерської роботи виступають теоретичні та практичні аспекти формування економічної диверсифікації виробничої діяльності підприємства, методичні підходи до її оцінки та механізми реалізації.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ПрАТ «Монделіс Україна».

Методи дослідження. У магістерській роботі використовувалися наступні методи дослідження: метод синтезу – для комплексної оцінки ефективності діяльності досліджуваного підприємства; метод наукової абстракції – для визначення основних чинників та факторів, які безпосередньо впливають на об'єкт дослідження; метод екстраполяції – для планування напрямів розвитку досліджуваного підприємства; економіко-математичний метод – для проведення аналізу та розрахунків.

Джерелами інформації для написання магістерської роботи слугували теоретичні матеріали вітчизняних і зарубіжних вчених, статистична інформація, фінансово-економічна та управлінська звітність ПрАТ «Монделіс Україна» та інші матеріали.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Розвиток сучасного підприємства: суть та чинники

Розвиток підприємництва в Україні на сьогоднішній день безпосередньо залежить від загального стану макроекономічних чинників, які під впливом багатьох непередбачуваних умов все більше підвищують невизначеність зовнішнього середовища підприємницької діяльності. Військові дії, інфляція, коливання валютних курсів та нестабільність зовнішньоекономічної ситуації дедалі більше впливають на український ринок, постійно трансформуючи економічне середовище, вимагаючи швидкої адаптації та розробки нових стратегій зростання підприємств [2].

В сучасних умовах динамічної економіки розвиток підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, оскільки саме вони створюють робочі місця, виробляють продукцію та надають послуги задля задоволення потреб суспільства. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємствам необхідно постійно розвиватися, щоб зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін середовища [1].

Підприємство можна визначити як організаційно відокремлений, економічно самостійний суб'єкт, що спеціалізується на виробництві товарів або наданні послуг для задоволення потреб ринку з метою отримання прибутку. Іншими словами, підприємство є основною ланкою ринкової економіки, що здійснює господарську діяльність, має статус юридичної особи, власні ресурси та самостійний баланс. Головною метою діяльності підприємства є поєднання інтересів споживачів (задоволення попиту на продукцію або послуги) та інтересів власників (отримання прибутку).

Сучасне підприємство характеризується низкою особливостей, що відрізняють його від підприємств попередніх епох. По-перше, це висока адаптивність і інноваційність – успішні підприємства швидко впроваджують

нові технології та управлінські підходи, створюють інноваційні продукти та бізнес-моделі. По-друге, сучасні підприємства функціонують у глобалізованому ринковому середовищі, що означає доступ до ширших ринків збуту, але й посилення конкуренції з боку іноземних компаній. По-третє, зростає значення нематеріальних активів – знань, людського капіталу, брендів – у формуванні вартості підприємства. Отже, сучасне підприємство – це не лише виробнича одиниця, але й гнучка динамічна організація, інтегрована у світову економіку та зорієнтована на сталий розвиток.

Розвиток підприємства можна розглядати як процес якісних і кількісних змін, що ведуть до підвищення ефективності його діяльності, розширення ринкових можливостей і зміцнення конкурентних позицій. Він включає зростання виробничих потужностей, освоєння нових ринків, вдосконалення продуктів і технологій, поліпшення фінансових результатів, розвиток персоналу тощо. В сучасних умовах розвиток підприємства тісно пов'язаний з його конкурентоспроможністю: підприємство, яке не розвивається, ризикує втратити свою частку ринку. Як зазначають дослідники, сьогодні управління розвитком підприємства є необхідною умовою забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності [1]. Таким чином, розуміння сутності підприємства та процесу його розвитку створює основу для аналізу чинників, що на нього впливають.

Розвиток сучасного підприємства залежить від багатьох чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Чинники розвитку визначають можливості та напрямки зростання підприємства, а також потенційні загрози для його успішної діяльності. Їх вплив є багатограним і взаємопов'язаним, що ускладнює ідентифікацію та оцінку цих чинників [3]. Невчасне виявлення або ігнорування важливих чинників може негативно позначитися на стратегічних перспективах підприємства, спричинити виникнення проблем та втрату конкурентних переваг у майбутньому [3]. Тому для ефективного управління розвитком необхідно застосовувати науковий підхід до аналізу ключових факторів та враховувати їх у процесі планування.

Загалом розрізняють внутрішні та зовнішні чинники розвитку підприємства. Внутрішні чинники формуються всередині підприємства і піддаються контролю з боку керівництва. До них належать, зокрема, стратегія та бізнес-модель підприємства, організаційна структура, система управління та корпоративна культура, технологічний рівень виробництва, інноваційний потенціал, кваліфікація та мотивація персоналу, фінансові ресурси тощо. Саме внутрішні ресурси і процеси визначають здатність компанії адаптуватися до змін і впроваджувати нововведення [4]. Наприклад, гнучка організаційна структура і сучасна система менеджменту сприяють швидкому прийняттю рішень та ефективному впровадженню змін. Корпоративна культура, що заохочує інновації, навчання персоналу і відкриті комунікації, підвищує спроможність підприємства генерувати нові ідеї та вдосконалювати продукти. Наявність чіткої стратегії розвитку і системи стратегічного планування також є важливим внутрішнім фактором, який забезпечує цілеспрямованість зусиль організації [4]. Внутрішні чинники значною мірою визначають конкурентні переваги підприємства на ринку та його довгострокову стійкість.

Зовнішні чинники формуються у зовнішньому середовищі, в якому діє підприємство, і зазвичай не підконтрольні йому прямо. Вони задають рамкові умови функціонування бізнесу та створюють можливості або загрози для його розвитку. Серед основних зовнішніх чинників можна виокремити такі: економічні умови (стан макроекономіки, динаміка ВВП, рівень інфляції, доступність кредитів тощо), політична та правова стабільність (державна економічна політика, податкова система, регуляторне середовище, захист прав власності), технологічний прогрес (поява нових технологій, рівень цифровізації економіки), соціально-демографічні фактори (структура населення, споживчі вподобання, рівень освіти робочої сили), конкурентне середовище (кількість і сила конкурентів, рівень насичення ринку), а також природні та екологічні фактори (наявність ресурсів, екологічні обмеження) [4]. Зовнішні чинники формують середовище, в якому функціонує підприємство, і значною мірою визначають межі його можливостей. Так,

сприятлива економічна кон'юнктура та зростання платоспроможного попиту створюють передумови для розширення бізнесу, тоді як економічна криза чи спад обмежують розвиток. Політична нестабільність або зміна регуляторних правил можуть підвищувати ризики для підприємців. Технологічні зміни здатні кардинально змінити правила гри в галузі, відкриваючи нові ніші для розвитку або, навпаки, роблячи застарілими традиційні бізнес-моделі.

Важливо підкреслити, що зовнішні та внутрішні чинники перебувають у взаємодії. З одного боку, зовнішнє середовище висуває до підприємства вимоги та виклики, на які воно повинно реагувати, через зміни у своїх внутрішніх процесах. З іншого боку, сильні внутрішні ресурси і компетенції дозволяють підприємству краще використовувати зовнішні можливості та протистояти загрозам, де баланс між реагуванням на зовнішні виклики та оптимізацією внутрішніх процесів є ключем до довгострокового успіху організації [4]. Отже, для ефективного розвитку підприємства керівництву необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати власні внутрішні фактори та при необхідності коригувати стратегію розвитку [4]. Розуміння дії різних чинників розвитку дозволяє будувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати стійкість підприємства в умовах мінливого ринку.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується низкою потужних тенденцій, які суттєво впливають на діяльність і перспективи підприємств. До найважливіших із них належать цифровізація бізнесу, орієнтація на принципи сталого розвитку, а також глобалізаційні процеси, які відбуваються поряд із новими викликами глобальної нестабільності). Розглянемо ці тенденції та виклики детальніше.

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до ведення бізнесу в усіх галузях. Цифровізація стала невід'ємною складовою сучасного підприємництва, змінюючи бізнес-процеси та відкриваючи нові можливості для зростання. Сьогодні важко уявити успішне підприємство без використання інформаційних технологій: від базових офісних програм до

передових систем аналізу даних і штучного інтелекту. Використання великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, точно прогнозувати попит, оптимізувати виробничі процеси і підвищувати якість обслуговування клієнтів. Запровадження інструментів штучного інтелекту дає змогу автоматизувати рутинні операції та підвищувати продуктивність праці. Цифрові платформи, електронна комерція та онлайн-ринки розширюють географію діяльності бізнесу, дозволяючи навіть невеликим компаніям ефективно конкурувати як на локальному, так і на глобальному ринках. Віртуальна присутність в інтернеті (власні веб-сайти, сторінки у соціальних мережах) значно полегшує залучення нових клієнтів і підтримку зв'язків з існуючими споживачами.

Цифровізація також стає драйвером інновацій та підвищення ефективності. Застосування сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM тощо) оптимізує внутрішні процеси, знижує витрати на управління запасами, логістику, комунікації. Підприємства, що активно інвестують у цифрові технології, зазвичай демонструють вищу гнучкість та конкурентоспроможність, швидше реагують на зміни ринкового попиту та вподобань споживачів. Водночас цифрова трансформація висуває і нові виклики: необхідність кібербезпеки, захисту даних, навчання персоналу новим навичкам, адаптації організаційної структури. Загалом, цифровізація виступає ключовим фактором прискорення розвитку підприємств у сучасних умовах, її вплив носить комплексний характер – від зростання операційної ефективності до створення принципово нових бізнес-моделей [8].

Варто відзначити, що цифрові технології не лише сприяють економічному зростанню підприємств, але й відкривають можливості для сталого розвитку. Дослідження показують, що впровадження цифрових рішень допомагає компаніям зменшити транзакційні витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і скоротити шкідливі викиди, тим самим покращуючи як фінансові, так і екологічні показники діяльності [5]. Зокрема, автоматизація і цифровий контроль виробничих процесів дають змогу знизити

втрати сировини та енергії, а аналітика даних – оптимізувати логістику, що зменшує вуглецевий слід. Прикладом є трансформація компанії IBM з виробника обладнання на постачальника інтелектуальних послуг: цей крок не лише приніс фінансовий успіх, а й покращив екологічні результати компанії за рахунок зосередження на менш ресурсомістких видах діяльності [5]. Таким чином, цифровізація та сталий розвиток дедалі більше взаємопов'язані: цифрові інновації стають інструментом досягнення екологічних і соціальних цілей бізнесу.

Поняття сталого розвитку бізнесу сьогодні міцно входить у стратегічний порядок денний підприємств по всьому світу. Під сталим розвитком розуміють такий спосіб ведення бізнесу, який збалансовує економічні інтереси з екологічною та соціальною відповідальністю, забезпечуючи довгострокову стійкість компанії. За останні роки спостерігається потужний тренд: корпоративна стійкість та принципи ESG (Environmental, Social, Governance) із маргіальної тематики перетворилися на мейнстрім управління [6]. В умовах загострення кліматичної кризи та погіршення екологічної ситуації підприємства стикаються з посиленням тиском з боку різних стейкхолдерів – споживачів, інвесторів, регуляторів, громадськості – щодо зменшення негативного впливу на довкілля та суспільство [6]. Наприклад, все більше інвесторів звертають увагу на ESG-показники компаній перед ухваленням рішення про вкладення капіталу, а споживачі віддають перевагу товарам і послугам від соціально відповідальних брендів.

У відповідь на ці тенденції багато сучасних підприємств впроваджують стратегії сталого розвитку: зменшують викиди парникових газів, переходять на відновлювальні джерела енергії, запроваджують принципи кругової економіки (переробка і повторне використання матеріалів), дбають про добробут працівників і місцевих громад. У деяких галузях (наприклад, енергетиці, транспорті) виконання цілей сталого розвитку закріплене на рівні міжнародних та національних нормативів (Паризька кліматична угода, цілі ООН з сталого розвитку тощо), що фактично визначає нові «правила гри» для

бізнесу. Сталий розвиток більше не розглядається лише як іміджева складова – накопичується все більше доказів, що стійкі компанії в довгостроковій перспективі показують кращі фінансові результати, оскільки вони краще керують ризиками, підвищують свою репутацію та довіру клієнтів, а також ефективніше використовують ресурси. Отже, інтеграція принципів сталості стала важливим чинником розвитку сучасного підприємства, а нехтування екологічними та соціальними аспектами може призвести до втрати конкурентних переваг.

Протягом останніх десятиліть глобалізація суттєво розширила можливості для розвитку бізнесу: відкрилися нові ринки, зростає міжнародна кооперація, підприємства отримали доступ до глобальних ланцюгів постачання і капіталу. Сучасні підприємства, навіть середнього та малого розміру, можуть виходити на світові ринки, залучати іноземні інвестиції, використовувати передовий міжнародний досвід. Глобалізація стимулювала конкуренцію, що в цілому сприяло підвищенню ефективності та інноваційності бізнесу в різних країнах. Нині обсяги міжнародної торгівлі, потоків капіталу, інформації та трудових ресурсів залишаються на високому рівні, попри періодичні кризи [7]. Дослідження свідчать, що навіть останні глобальні потрясіння – пандемія COVID-19, торговельні війни, геополітична напруга – не зупинили процеси економічної інтеграції повністю: світова економіка поки що не перейшла до масової деглобалізації або поділу на ізольовані блоки [7]. Це означає, що глобальне конкурентне середовище й надалі впливатиме на розвиток підприємств. Компанії мають враховувати світові тенденції, міжнародні стандарти та практики, а також бути готовими конкурувати не лише з локальними, а й з глобальними гравцями у своїй галузі.

Водночас сучасний етап глобалізації супроводжується і суттєвими викликами. Глобальні ланцюги постачання виявилися вразливими до шоків – так, пандемія спричинила значні перебої у постачанні сировини та комплектуючих в різних галузях, а війна та геополітичні конфлікти призвели до енергетичної і продовольчої криз у світі. Це змушує підприємства

переглядати свої постачання, диверсифікувати ринки збуту і постачальників, вкладати в стійкість та гнучкість своїх бізнес-моделей. Зростає протекціонізм та торговельні бар'єри між окремими країнами, що може обмежувати вихід на зовнішні ринки. Для українських підприємств додатковим потужним негативним чинником стала війна: реалії української економіки такі, що домінуючим фактором, який стримує розвиток підприємств останнім часом, є саме військові дії та їхні наслідки [3]. Руйнування інфраструктури, втрата активів, зменшення платоспроможності населення, міграція робочої сили – все це створило безпрецедентні виклики для бізнесу в Україні. За даними національних опитувань, на початку 2023 року хоча негативні очікування бізнесу дещо пом'якшилися, політичні та соціально-економічні фактори продовжують справляти значний вплив на ділову активність [3]. В умовах, коли вплинути на зовнішні фактори підприємства практично не можуть, особливо важливою стає концентрація зусиль на внутрішніх резервах розвитку та адаптації.

Підсумовуючи, можна відзначити, що сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та комплексністю. Цифрова трансформація, вимоги сталого розвитку та глобальні зміни створюють як нові можливості, так і ризики для підприємств. Ті компанії, які зможуть своєчасно розпізнати тенденції, проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та виробити відповідні стратегії реагування, отримують конкурентну перевагу. Натомість ігнорування сучасних викликів може призвести до стагнації або навіть кризи розвитку підприємства. Тому управлінський підхід має бути проактивним, ґрунтуватися на постійному моніторингу середовища і вдосконаленні внутрішніх компетенцій.

Сучасне підприємство як економічний суб'єкт – це незалежна господарська одиниця, що діє з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку, водночас відіграючи значну роль у розвитку економіки. Його розвиток є багатограним процесом, який залежить від цілого комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники (структура, ресурси,

інноваційний потенціал, стратегія тощо) визначають готовність підприємства до змін і зростання, тоді як зовнішні (економічні умови, ринкова кон'юнктура, технологічні тренди, державна політика, глобальні події) створюють можливості або загрози, на які бізнес має реагувати. Ефективний розвиток потребує врахування обох груп чинників: підприємству слід зміцнювати свої внутрішні можливості і водночас адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.

Для українських підприємств загальний світовий контекст ускладнюється наслідками війни, що стала серйозним випробуванням для економічної системи. В таких умовах пріоритетом є якнайшвидша післявоєнна відбудова, державна підтримка бізнесу, інтеграція у глобальні ринки та впровадження інноваційних підходів, щоб компенсувати втрати і відкрити нові можливості зростання.

Підсумовуючи, розвиток сучасного підприємства – це комплексний процес, що потребує науково обґрунтованого підходу та системного управління. Розкриття сутності підприємства, розуміння ключових чинників його розвитку та врахування сучасних тенденцій дозволяють керівникам приймати ефективні рішення, спрямовані на зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. В умовах швидких змін перемагають ті підприємства, які не лише реагують на зовнішні виклики, але й проактивно формують свою стратегію розвитку, спираючись на сильні внутрішні компетенції та візію майбутнього.

1.2. Диверсифікація як інструмент забезпечення розвитку підприємства

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та невизначеністю ринкового середовища, що вимагає від підприємств гнучкості та стійкості у веденні бізнесу. Одним із ефективних стратегічних підходів для досягнення стабільного розвитку підприємства є диверсифікація. Під диверсифікацією розуміють процес розширення сфер діяльності фірми – освоєння нових видів продукції, ринків або галузей – з

метою зменшення залежності від єдиного джерела доходу та мінімізації ризиків [9]. Диверсифіковане підприємство функціонує одночасно на різних ринках або в різних сегментах, що дозволяє йому оперативно реагувати на зміну кон'юнктури та попиту, компенсувати втрати в одній сфері за рахунок успіхів в іншій [10]. Таким чином, диверсифікація розглядається як дієвий метод забезпечення довгострокової стабільності бізнесу, особливо актуальний за умов ринкової нестабільності, пандемій чи воєнних потрясінь, коли може відбутися стрімке падіння або повне зникнення попиту на окремі товари і послуги. Доведено, що реалізація стратегії диверсифікації здатна створити основу для стійкого розвитку підприємства, забезпечуючи адаптивність до зовнішніх змін і посилюючи конкурентні позиції фірми в довгостроковій перспективі [10].

Диверсифікація як економічна категорія передбачає перехід підприємства від вузької спеціалізації до багатoproфільної діяльності. Такий крок може здійснюватися в різних формах, залежно від напрямку розширення бізнесу. Класичний підхід виділяє три основні види диверсифікації діяльності фірми: горизонтальну, вертикальну та конгломератну [9]. Горизонтальна (споріднена) диверсифікація полягає у запуску нових видів продукції або послуг, що не є продовженням існуючого технологічного процесу, але орієнтовані на ту саму групу споживачів, яку обслуговує підприємство. Вертикальна диверсифікація, яку часто розглядають як вертикальну інтеграцію, передбачає розширення діяльності вздовж виробничо-збутового ланцюга – наприклад, освоєння власного виробництва сировини або створення власної дистрибуторської мережі. Конгломератна диверсифікація означає вихід компанії за межі своєї основної галузі через освоєння цілком нових напрямів бізнесу, які не пов'язані з наявними продуктами чи технологіями [9]. У практиці великих корпорацій може застосовуватися і так звана змішана диверсифікація, коли одночасно реалізуються елементи різних стратегій – наприклад, підприємство паралельно розширює продуктову лінійку (горизонтально) та інтегрує постачання сировини (вертикально).

Кожен тип стратегії диверсифікації має свої особливості, сильні сторони та потенційні ризики. Вертикальна диверсифікація надає підприємству більший контроль над ресурсною базою та технологічними процесами, що сприяє стабільності постачання й оптимізації витрат [9]. Зокрема, залучення підприємства до суміжних стадій виробництва (наприклад, переробка власної сировини) підвищує самозабезпечення та знижує залежність від коливань цін на ринку ресурсів. Горизонтальна диверсифікація дозволяє фірмі розширити асортимент продукції і вийти на нові сегменти споживачів, використовуючи вже напрацьовані ринкові знання та репутацію бренду [9]. Це відкриває додаткові можливості зростання виручки за рахунок освоєння суміжних ніш, проте вимагає забезпечення високої якості нових товарів, щоб задовольнити запити клієнтів і не підірвати довіру до бренду. Конгломератна диверсифікація є найбільш масштабною і ресурсомісткою – вона пов'язана з виходом в принципово нові для компанії галузі, що не мають технологічної спільності з основним бізнесом. Така стратегія дозволяє суттєво зменшити залежність від кон'юнктури однієї галузі та задіяти надлишкові фінансові ресурси у перспективних сферах. Водночас неспоріднена диверсифікація несе високі ризики: брак досвіду і компетенцій в новій сфері може призвести до помилок в управлінні, а потреба в значних інвестиціях – негативно позначитись на фінансовій стійкості компанії [9]. Отже, вибір типу диверсифікації має базуватися на стратегічних цілях підприємства, доступних ресурсах і специфіці ринку. Для успішної реалізації кожної із стратегій необхідно зважити співвідношення “вигоди – витрати – ризики” та забезпечити належне планування й контроль.

Диверсифікація діяльності виступає важливим елементом стратегії розвитку, оскільки забезпечує підприємству кілька критично значущих переваг. По-перше, диверсифікація мінімізує сукупний ризик бізнесу. Зосередження компанії лише на одному виді продукції або одному ринку робить її надзвичайно вразливою до коливань попиту, змін цінової кон'юнктури або політичних криз. Як зауважують дослідники, підприємства,

що активно використовують стратегії диверсифікації, мають змогу розподілити ризики між різними напрямками діяльності і значно підвищити стійкість свого функціонування [11]. Наприклад, виробник продовольчих товарів, диверсифікуючи портфель продукції (різні продукти харчування, напої, харчові інгредієнти тощо), буде менш залежним від спадів у продажах окремої товарної категорії. По-друге, диверсифікація сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Завдяки освоєнню нових ринків і більш повному використанню наявних ресурсів диверсифіковані підприємства отримують кращі конкурентні переваги щодо доступу до ресурсів та ринкових можливостей порівняно з вузькоспеціалізованими фірмами [11]. Накопичені знання, технології, управлінські навички можуть бути ефективно застосовані у нових видах діяльності, забезпечуючи економію на масштабах і синергію. За рахунок цього диверсифікація часто веде до підвищення фінансових результатів компанії – дослідження підтверджують, що реалізація стратегії диверсифікації у середньому позитивно впливає на показники рентабельності бізнесу [11].

По-третє, диверсифікація стимулює інноваційний розвиток. Освоєння нових продуктів і ринків вимагає від підприємства впровадження сучасних технологій, розробки нових компетенцій, пошуку креативних рішень. Успішно диверсифіковані компанії, як правило, є тими, що активно інвестують в Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) та впровадження інновацій, оскільки саме інноваційність дозволяє їм одночасно розширювати асортимент і адаптуватися до швидких змін ринкового середовища [9]. Отже, диверсифікація та інновації взаємно підсилюють одне одного: нові технології відкривають підприємству можливості для диверсифікації, а диверсифікація, у свою чергу, створює стимули для постійного оновлення продукції та процесів. Крім того, диверсифікація має соціально-економічний ефект, сприяючи росту зайнятості та розвитку суміжних галузей. Розширення діяльності підприємства часто веде до створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до

бюджету, покращення інфраструктури тощо [12]. Особливо відчутним це є в аграрно-промисловому комплексі та харчовій промисловості, де диверсифікація виробництва (наприклад, глибша переробка аграрної сировини) підвищує додану вартість продукції і забезпечує продовольчу безпеку регіону.

Водночас необхідно зазначити, що диверсифікація – не панацея і несе певні виклики для управління підприємством. Диверсифікована структура бізнесу є більш складною: збільшується кількість напрямів, якими треба ефективно керувати, ускладнюється координація підрозділів, зростають вимоги до менеджменту. Якщо компанія здійснює диверсифікацію без належної підготовки, це може мати негативні наслідки. Досвід показує, що відсутність чіткого плану та компетенцій в новій галузі призводить до зниження прибутковості диверсифікованої діяльності [11]. Фірми, які намагаються диверсифікуватися „навмання” – наприклад, інвестують в незнайомий бізнес лише тому, що це модно або тимчасово прибутково – часто стикаються з провалами. Ба більше, слабкі підприємства, що вирішують диверсифікуватися, можуть просто «експортувати» свої внутрішні проблеми в новий проєкт: такі компанії переносять існуючі управлінські прорахунки і ресурсні обмеження на нову сферу, в результаті чого показники погіршуються і в старому, і в новому бізнесі [11]. Тому успішна диверсифікація вимагає ретельного аналізу та планування – необхідно оцінити власні фінансові та кадрові можливості, провести дослідження нового ринку, переконатися, що обрана стратегія узгоджується із загальною місією та компетенціями фірми. Лише за цих умов диверсифікація справді стане інструментом розвитку, а не джерелом розпорошення ресурсів.

Розглянемо застосування стратегії диверсифікації на прикладі підприємств харчової промисловості – галузі, що виробляє їстівні продукти і забезпечує продовольчу безпеку країни. Харчова промисловість вирізняється високою соціально-економічною значущістю, але й підвищеною чутливістю до змін навколишнього середовища (врожайність сировинної бази, коливання

цін на агропродукцію, зміна споживчих уподобань щодо харчування тощо) [13]. Тому для підприємств цієї галузі диверсифікація є одним із ключових шляхів забезпечення стійкого розвитку. Практика показує, що підприємства харчової галузі України, які впроваджують стратегії диверсифікації, досягають вищої адаптивності та конкурентоспроможності навіть у кризових умовах [9].

Одним з напрямів диверсифікації у харчовій промисловості є продуктова диверсифікація, тобто розширення асортименту вироблених харчових продуктів. Для виробничого підприємства це може означати запуск нових ліній продукції (наприклад, хлібопекарський комбінат починає виробляти кондитерські вироби, молочна компанія освоює виробництво рослинного молока і снєків тощо). Такий горизонтальний розвиток дозволяє задовольнити ширший спектр споживчих потреб і проникнути у суміжні ринкові ніші. Як результат, зростають обсяги збуту і частка ринку підприємства, воно менш залежить від коливань попиту на якийсь один продукт [14]. Крім того, підприємство отримує змогу ефективніше використовувати свої виробничі потужності та сировинні ресурси. Наприклад, м'ясопереробний завод може диверсифікувати асортимент, налагодивши випуск супутніх продуктів (ковбаси, напівфабрикати, консерви) з відходів основного виробництва, що підвищує рентабельність і екологічність виробництва.

Другий важливий напрям – ринкова (географічна) диверсифікація збуту продукції. Підприємства харчової галузі, орієнтовані на експорт, прагнуть виходити на максимальну кількість регіональних ринків, щоб зменшити залежність від кон'юнктури окремої країни або регіону. Українські агропромислові компанії останніми роками активно освоюють нові експортні напрямки (країни Азії, Близького Сходу, Африки), компенсуючи втрату традиційних ринків збуту та нарощуючи свою присутність у світі [15]. Така диверсифікація ринків збуту дозволила багатьом підприємствам харчопрому вистояти під час торговельних обмежень та воєнних ризиків, оскільки

зниження продажів в одному регіоні перекривалося зростанням в іншому. Наприклад, у 2022–2023 рр. низка українських виробників соняшникової олії, зіткнувшись із блокуванням чорноморських портів, переорієнтували експорт на європейський ринок, збільшивши поставки пляшкованої олії напряму до ЄС – це приклад географічної диверсифікації, що забезпечила виживання бізнесу.

Ще одним різновидом є вертикальна диверсифікація в агропродовольчому секторі, тобто інтеграція підприємства «вгору» або «вниз» по ланцюгу створення вартості. Багато потужних харчових компаній в Україні обрали стратегію вертикальної інтеграції, щоб гарантувати стабільність своєї діяльності. Показовий приклад – агрохолдинг *МНР (Миронівський хлібопродукт)*, один з лідерів м'ясної індустрії України, який реалізував масштабну вертикальну диверсифікацію у межах агрофуд-бізнесу [9]. Спочатку МНР займався вирощуванням зернових та птахівництвом, проте згодом інтегрував суміжні стадії: компанія заснувала власне комбікормове виробництво для забезпечення птахофабрик кормами, налагодила глибоку переробку м'яса (виготовлення ковбас, напівфабрикатів), а також розвинула власну логістику і дистрибуцію продукції. Такий замкнений цикл “від поля – до столу” дав змогу компанії суттєво знизити витрати виробництва, контролювати якість на кожному етапі та менш залежати від коливань цін на сировину [9]. У результаті МНР не лише зміцнив свої позиції на внутрішньому ринку, але й став одним із найбільших експортерів курятини в Європу. Досвід МНР підтверджує: вертикальна диверсифікація в харчовому секторі є ефективним засобом забезпечити стабільність і конкурентні переваги підприємства за рахунок контролю над усім виробничим ланцюжком.

Варто зауважити, що диверсифікація у харчовій промисловості має враховувати специфіку споживчого попиту та регуляторні вимоги. Нові харчові продукти, що освоює підприємство, повинні відповідати високим стандартам якості і безпеки, мати сертифікацію згідно із нормативами (наприклад, НАССР, ISO тощо) [13]. Диверсифікація через вихід на зовнішні ринки потребує дослідження смакових вподобань іноземних споживачів і

адаптації продукції під їх вимоги. Також значущим фактором є тенденції здорового харчування: сьогодні успішними будуть ті харчові підприємства, що диверсифікують асортимент у напрямі функціональних, органічних та екологічно чистих продуктів [13]. Приміром, багато українських виробників молочної продукції започаткували лінійки органічних йогуртів, сирів без лактози, рослинних альтернатив молока – це горизонтальна диверсифікація, продиктована зміною споживчих уподобань та прагненням зайняти нові ніші ринку.

Отже, у харчовій галузі диверсифікація проявляється комплексно – через розширення продуктового портфеля, освоєння нових ринків збуту, інтеграцію суміжних стадій виробництва, а також через інновації в реагування на тренди ринку. Такі стратегії дозволяють продовольчим підприємствам залишатися гнучкими, конкурентними та фінансово успішними навіть за умов різких змін економічної кон'юнктури. Підприємства, які своєчасно диверсифікували свою діяльність, змогли краще пережити виклики пандемії COVID-19 та воєнної кризи в Україні – шляхом переорієнтації виробництва, пошуку нових каналів збуту (наприклад, онлайн-продажів, експорту в альтернативні країни) та адаптації до потреб споживачів [9]. Це підтверджує висновок, що диверсифікація є дієвим інструментом підвищення стійкості й розвитку підприємств харчової промисловості.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнень щодо значення диверсифікації як інструменту розвитку підприємства. По-перше, диверсифікація виступає ефективним засобом забезпечення стабільності бізнесу: розподіляючи діяльність між кількома напрямками, фірма зменшує залежність від коливань ринку та підвищує свою адаптивність до кризових ситуацій [10]. По-друге, реалізація стратегій диверсифікації сприяє зростанню підприємства через збільшення обсягів реалізації, освоєння нових ринків і оптимізацію використання ресурсів, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність і фінансові результати компанії [11]. По-третє, диверсифікація стимулює інновації та розвиток компетенцій, оскільки вихід у

нові сфери вимагає від підприємства постійного вдосконалення продуктів, технологій та методів управління. Усі ці чинники в сукупності формують у диверсифікованого підприємства довгострокові конкурентні переваги на ринку [10].

Разом з тим, успішність диверсифікації залежить від грамотного стратегічного планування, достатності ресурсів і врахування галузевої специфіки. Необхідно обирати такі напрями диверсифікації, де компанія може використати свої ключові компетенції або синергію з наявним бізнесом. Диверсифікація, що ґрунтується на продуманій стратегії та реалістичній оцінці ринків, здатна принести підприємству значний економічний ефект – це підтверджує досвід провідних українських компаній (наприклад, МНР, Interpipe та ін.), які завдяки різним підходам до диверсифікації знизили ризики та досягли зростання стійкості і прибутковості. Навпаки, поспішна та необґрунтована диверсифікація може призвести до розпорошення ресурсів і проблем в управлінні, тому кожне підприємство повинно ретельно адаптувати цей інструмент до власних умов діяльності.

Підсумовуючи, диверсифікація виступає потужним інструментом забезпечення розвитку підприємства в сучасній економіці знань і глобальної конкуренції. Вона дозволяє бізнесу виживати та рости в умовах невизначеності, відкриває нові горизонти для інновацій та розширення, а також формує стратегічну стійкість і конкурентні переваги. Правильно обрана та реалізована стратегія диверсифікації здатна вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку, забезпечуючи довготривалий успіх.

1.3. Зарубіжний досвід диверсифікації виробничої діяльності підприємства

У сучасних умовах глобальної нестабільності та конкуренції диверсифікація виробничої діяльності підприємств набуває особливого значення. Пандемія, збої постачання та військові конфлікти (зокрема війна в Україні) продемонстрували, що надмірна залежність від одного ринку чи

продукту підвищує вразливість бізнесу до зовнішніх шоків. Натомість добре диверсифікована економіка є більш стійкою: наприклад, у Польщі різнопланова структура господарства знижує вразливість до зовнішніх потрясінь [16]. Відтак, дослідження зарубіжного досвіду диверсифікації виробничої діяльності є актуальним і корисним, особливо для України.

Диверсифікація підприємства – це стратегія розвитку, що передбачає розширення асортименту продукції та сфер діяльності фірми за межі її основної спеціалізації. Згідно з одним із визначень, диверсифікація означає розширення виробничої або комерційної діяльності компанії за межі її специфічної сфери знань на інші сектори економіки, не пов'язані прямою кооперацією і неконкуруючі з основним бізнесом. По суті, це освоєння нових видів продукції та ринків: компанія може додавати споріднені продукти/послуги, які можна виробляти з використанням наявних ресурсів, а також виходити в абсолютно нові сфери діяльності. В теорії стратегічного менеджменту розрізняють пов'язану (споріднену) диверсифікацію – розширення в суміжні галузі, де можна використати існуючі компетенції, та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію – проникнення в зовсім нові напрями бізнесу.

Метою диверсифікації є підвищення стійкості й ефективності підприємства. Різні дослідження відзначають, що компанії впроваджують диверсифікацію для зниження ризиків, ефективного використання капіталу та збільшення доходів [17]. Розподіл бізнес-активності між кількома напрямими діє як “портфель”: збитки або стагнація в одній сфері можуть компенсуватися успіхом в іншій. Так, аналіз впливу диверсифікації на ефективність малих і середніх підприємств показав позитивний ефект на рентабельність активів (ROA) [17], хоча ефект може залежати від конкретних умов. Теорія ресурсів підприємства (Resource-Based View) стверджує, що диверсифікація дозволяє краще задіяти наявні ресурси й компетенції фірми в нових сферах, забезпечуючи синергію. Водночас теорія торгівлі-off вказує на можливі компроміси: надмірна диверсифікація може розпорошувати ресурси і навіть

знижувати ефективність, якщо компанія втрачає фокус чи бракує компетенцій для нових напрямів [17]. Отже, диверсифікація як стратегія потребує ретельного обґрунтування – вибору оптимального рівня та напрямів розширення діяльності.

Польща демонструє один з найбільш успішних прикладів диверсифікації економіки в регіоні. Польська економіка вважається добре диверсифікованою та менш залежною від окремих секторів, що підвищує її стійкість [16]. Промисловість Польщі охоплює широкий спектр галузей: автомобілебудування, виробництво електроніки, меблів, продуктів харчування, ІТ та ін. Така різнопланова структура експорту сприяє сталому зростанню. Зокрема, Польща нарощує виробництво у високотехнологічних галузях – електромобілі, батареї, інформаційні технології тощо [18]. За оцінками аналітиків, Польща має “різноманітний кошик експорту” і швидко розвиває виробництво в передових індустріях (наприклад, електротранспорт та акумулятори) [18]. Це підтримується проактивною державною політикою: стратегія “Промисловість 4.0” визначає пріоритетними 8 галузей для інвестицій і передбачає створення цифрової економіки та енергетичної незалежності [18]. У країні діють 14 спеціальних економічних зон, що стимулюють розміщення нових виробництв, надаючи податкові пільги інвесторам [18].

На мікрорівні польські підприємства доволі активно впроваджують інновації та розширюють асортимент. За даними Європейського інвестиційного банку (EIB), у 2022 р. 43% польських фірм розробили або запровадили нові продукти, процеси чи послуги (дещо більше за середній показник по ЄС – 39%) [19]. Це свідчить про значну орієнтацію на розвиток нових напрямів. Зусилля компаній та держави щодо диверсифікації вже приносять результати: Польща не залежить критично від жодної окремої галузі, маючи софістиковану локальну виробничо-збутову екосистему в різних секторах (авто, будматеріали, агропром, ІТ тощо) [18]. Такий диверсифікований підхід убезпечує економіку: розвиток відразу кількох

напрямів означає, що сповільнення в одній індустрії компенсується зростанням в інших. Наприклад, після COVID-19 Польща отримує фінансування ЄС одночасно на проекти з кліматичних технологій, роботизації, індустрії 4.0 тощо, що сприяє багатовекторному розвитку [18]. У результаті польська економіка у 2020-х демонструє високу стійкість і здатність швидко відновлювати зростання навіть після кризових явищ [16].

Чеська Республіка (Чехія) традиційно відома своєю промисловою базою, але також здійснює кроки для диверсифікації та переходу до високотехнологічної економіки. Історично Чехія – один із найсильніших індустріальних центрів Центральної Європи (ще з часів міжвоєнної Чехословаччини), з відомими брендами як Škoda, Tatra, Bata тощо [20]. На сучасному етапі чеська економіка характеризується різноманітною структурою: автомобілебудування залишається ключовим (близько 25% експорту припадає на авто та запчастини), проте вагому роль відіграють також машинобудування, електротехніка, хімія. Окрім того, динамічно розвивається сектор послуг (туризм, ділові послуги, транспортні перевезення), що разом із промисловістю сформувало диверсифіковану економіку, зміцнену інтеграцією до ЄС та участю в європейських ланцюгах доданої вартості [20]. Членство в ЄС забезпечило стабілізацію і притік інвестицій, посиливши різноплановий розвиток Чехії.

Уряд Чехії нині приділяє увагу “зеленій” диверсифікації – переходу від традиційної важкої промисловості до відновлюваної енергетики та технологічних галузей. В останні роки країна активно інвестує в розширення виробництва електроенергії з чистих джерел та розвиток електромобільності. Державна енергокомпанія ČEZ реалізує стратегію «Енергія для майбутнього», спрямовану на збільшення потужностей атомної та відновлюваної енергетики, впровадження нових технологій і підвищення енергоефективності [20]. Таким чином, Чехія інженерно “переключається” з важкої індустрії на зелену енергетику і високі технології у відповідь на сучасні виклики та для виходу з періоду рецесії 2020–2021 рр. [20].

На рівні підприємств інноваційна активність у Чехії також висока. За даними ЕІВ, у 2022 році понад половину чеських фірм (55%) впровадили нові продукти, процеси чи послуги в межах своїх інвестиційних проєктів [16] – це один з найвищих показників у Європі. Близько 10% підприємств повідомили, що їхні новинки були новими не лише для компанії, але й для національного чи глобального ринку [16], тобто йдеться про істинно інноваційні прориви. Це свідчить про прагнення чеського бізнесу диверсифікуватися через інновації та створення продуктів з вищою доданою вартістю. Держава підтримує такі тенденції, пропонуючи інвесторам стимули в стратегічних секторах (виробництво комплектуючих, центри R&D та ін.), а також залучаючи кошти ЄС (Фонд відновлення тощо) на проєкти цифровізації та декарбонізації економіки [20]. В результаті Чехія посідає високі позиції серед виробничих центрів: за рейтингами умов для виробництва вона увійшла до топ-10 країн світу для промислового розміщення [21], поступаючись лише декільком азійським країнам і Польщі. Отже, чеський досвід демонструє поєднання традиційної промислової спеціалізації з поступовим переходом до нових, більш різноманітних напрямів розвитку.

Словаччина має дещо іншу відправну точку – її економіка менш диверсифікована і сильно залежить від однієї галузі, тому питання диверсифікації стоїть особливо гостро. Словаччина є “автомобільною фабрикою” Європи: за обсягом виробництва автомобілів на душу населення вона стабільно лідирує у світі. На її території функціонують великі заводи Volkswagen, Kia, Stellantis (Peugeot-Citroën), Jaguar Land Rover, і автопром прямо чи опосередковано забезпечує значну частку ВВП (близько 13% ВВП і сотні тисяч робочих місць) [22]. Економічна модель Словаччини – експортно-орієнтоване виробництво автомобілів та комплектуючих, переважно для ринків ЄС (Німеччина, сусідні країни) [23]. Така спеціалізація принесла країні швидке зростання після вступу до ЄС, але водночас створила *структурну вразливість*: будь-які збої в глобальному автопромі чи зміна технологічних

укладів (перехід на електромобілі, автоматизація) непропорційно сильно впливають на Словаччину.

Усвідомлюючи цю проблему, словаччина зосередилася на пошуку шляхів диверсифікації економіки за межі автомобілебудування, що визнано необхідною умовою довгострокової стійкості [23]. Серед пріоритетів – розвиток галузей цифрової економіки, електроніки, альтернативної енергетики. Вже відзначається певний прогрес: країна за останні роки нарощує інвестиції в сектор ІТ, електротехніки, відновлюваних джерел енергії [23]. Наприклад, уряд заохочує проекти в сфері сонячної та вітрової енергетики, підтримує створення дата-центрів, ІТ-хабів. У 2023 р. в Словаччині було відкрито нові виробництва акумуляторів та електрокомпонентів для автомобілів, що є кроком до диверсифікації всередині самого автопрому (перехід на електромобільні технології).

Характерно, що словацькі підприємства почали більше уваги приділяти інноваціям та новим продуктам. Якщо в 2021 р. лише 14% опитаних фірм повідомляли про розробку нових продуктів або послуг, то в 2022 р. таких було вже 35% (ріст більш ніж удвічі) [16]. Це наблизило Словаччину до середнього рівня ЄС за інноваційною активністю компаній [16]. Отже, можна говорити про поступовий зсув: від моделі, залежної лише від збирання автомобілів за зовнішніми технологіями, до моделі, де бізнес активно шукає нові ніші та вдосконалює продукти. Втім, шлях до справжньої диверсифікації ще далекий. Міжнародні експерти наголошують, що розширення економічної бази Словаччини поза автопромом є критично необхідним для довготривалої стійкості [23]. Це вимагає інвестицій у R&D, освіту, підтримку нових галузей – від автовиробництва країна прагне перейти до більш збалансованого портфеля секторів.

Угорщина, подібно до Словаччини, має високу залежність від промислового виробництва, особливо автомобільного, але застосовує активну стратегію диверсифікації шляхом розвитку нових високотехнологічних галузей. Автомобільна індустрія Угорщини – один із “стовпів” її економіки: за

оцінками уряду, близько 20% ВВП країни забезпечується традиційним автомобілебудуванням (включно з великими автоскладальними заводами Audi, Mercedes, Suzuki, а також мережею постачальників) [24]. Така залежність розглядається як потенційна “ахіллесова п’ята”, зважаючи на глобальний тренд переходу на електромобілі та насичення ринку. Усвідомлюючи ризики, угорський уряд зробив ставку на диверсифікацію через розвиток індустрії акумуляторів для електротранспорту. Мета полягає в тому, щоб Угорщина стала одним з провідних виробників літій-іонних батарей у світі, тим самим зберігши свою роль у новій “зеленій” автомобільній епосі.

Результати цієї стратегії вже помітні: за останні роки глобальні лідери виробництва акумуляторів (CATL, SK Innovation, Samsung SDI та інші) інвестували в будівництво заводів в Угорщині. Станом на кінець 2023 р. встановлені виробничі потужності акумуляторних заводів в країні досягли ~87 ГВт·год на рік [24]. За планами уряду, до кількох найближчих років потужність має зрости до 250 ГВт·год на рік, що еквівалентно 35% прогнозованої потреби всієї Європи [24]. Якщо ці плани реалізуються, Угорщина увійде до четвірки найбільших виробників батарей у світі (поряд із Китаєм, США та Німеччиною). Такий стрибок перетворює структуру угорської промисловості – поряд з традиційним автомобілебудуванням виникає новий потужний сектор електрохімічного виробництва. Створення власної бази виробництва EV-батарей покликане компенсувати можливі втрати від скорочення двигунобудування, адже зі зміною технологій (перехід від ДВЗ до електродвигунів) старі компетенції втрачають актуальність [24]. Таким чином, Угорщина прагне залишитися “гравцем” в автомобільній галузі майбутнього, диверсифікуючи свою участь: від складання автомобілів – до виробництва ключових компонентів для електромобілів.

На рівні підприємств Угорщина теж демонструє середній по Європі рівень інноваційної та диверсифікаційної активності. У 2022 р. приблизно 35% угорських компаній запровадили нові продукти чи послуги [16], що співставно із середнім показником ЄС (39%). Хоча загальний інвестиційний клімат був

стриманим через економічні виклики 2022–2023 рр., окремі великі проекти (переважно за підтримки держави) у галузі високих технологій продовжували реалізовуватися. Влада надає значні субсидії та податкові стимули інвесторам у виробництво батарей, електроніки, логістики. У результаті Угорщина стала привабливим місцем для розміщення високотехнічних виробництв, незважаючи на певні макроекономічні труднощі (інфляція, дефіцит бюджету тощо). Такий державно-приватний підхід до диверсифікації – цілеспрямований розвиток нової галузі світового рівня – відрізняє угорський досвід від інших країн регіону.

Румунія – приклад країни, чия економіка вже досить диверсифікована природним шляхом, завдяки поєднанню промислового, сільськогосподарського та сервісного потенціалу. З економікою розміром понад \$350 млрд, Румунія за останнє десятиліття була однією з найбільш швидкозростаючих у ЄС [23]. Структура ВВП Румунії свідчить про збалансований розвиток: ~60% припадає на сферу послуг, ~36% – на промисловість (включно з будівництвом), ~4% – на сільське господарство [23]. Ключовими секторами є автомобілебудування, інформаційні технології та агропромисловість [23]. З одного боку, Румунія стала великим виробничим хабом для автомобільної галузі – в країні працюють заводи Ford і Renault (Dacia), розвинене виробництво автокомпонентів, дротових систем, шин тощо на експорт [25]. З іншого боку, паралельно вибудовано потужний сектор ІТ-аутсорсингу та розробки ПЗ: міста як Бухарест, Клуж, Ясси відомі концентрацією ІТ-компаній і центрів розробки для глобальних клієнтів [23]. Наявність кваліфікованих інженерних кадрів дозволила Румунії стати одним з лідерів у Східній Європі з експорту ІТ-послуг, що урізноманітнило економічну базу країни. Крім того, Румунія зберігає значний аграрний сектор (експорт зернових, олії тощо) та видобуває енергоносії (газ, нафта), що додає ще більше розмаїття структури виробництва [25].

У плані інновацій та оновлення асортименту румунський бізнес демонструє позитивну динаміку. У 2022 р. понад 35% румунських фірм

впровадили нові продукти чи процеси у свою діяльність [16], що відповідає середньоєвропейському рівню і трохи більше, ніж у 2021 р. (31%). Це означає, що більше третини підприємств активно диверсифікували свої пропозиції, виходячи на нові ринки або оновлюючи продуктову лінійку. Цікаво, що на фоні інших країн регіону Румунія має свої особливості: її економічне зростання багато в чому було зумовлене внутрішнім споживанням та притоком іноземних інвестицій у різні сектори [23]. Наприклад, в ІТ-секторі успіх забезпечили приватні ініціативи та таланти (при підтримці сприятливого податкового режиму для ІТ-галузі), тоді як в автопромі – прихід великих міжнародних виробників. Таким чином, Румунія виграє від диверсифікації “на двох фронтах”: традиційна промисловість та агросектор співіснують із сучасною цифровою економікою. Це дозволило країні підтримувати відносно стабільне зростання навіть при зміні кон’юнктури в окремих галузях. Водночас Румунія все ще стикається з викликами – необхідністю модернізації інфраструктури, підвищення ефективності держуправління та боротьби з корупцією – вирішення яких ще більше підсилить позитивні ефекти диверсифікації.

Розглянуті країни демонструють різні підходи до диверсифікації виробничої діяльності, зумовлені їхньою специфікою. Загалом можна виокремити дві групи. Перша група – відносно великі економіки з уже різноплановою структурою (Польща, Чехія, Румунія). Вони роблять ставку на баланс різних секторів: розвивають як промисловість, так і сферу послуг, підтримують інновації в широкому переліку галузей. Друга група – менші країни з вузькою спеціалізацією (Словаччина, Угорщина), які реалізують цільові стратегії диверсифікації для зменшення залежності від однієї галузі. Так, Словаччина намагається доповнити свою автопрому сферу розвитком ІТ та “зеленої” енергетики, а Угорщина інвестує в нову суміжну галузь (виробництво батарей) аби зберегти роль в автоіндустрії майбутнього.

Як бачимо, Польща і Чехія виділяються високою часткою підприємств, що впроваджують новинки, та широкою галузевою структурою. Вони вже

отримують вигоди від диверсифікації – зокрема, Польща завдяки цьому менш уразлива до шоків і залучає численні інвестиції у різні сфери [18]. Румунія теж має збалансовану модель, поєднуючи стару і нову економіки, хоча інституційні виклики дещо стримують реалізацію повного потенціалу. Натомість Словаччина та Угорщина поки що демонструють середній рівень новаторства серед фірм, проте їхня залежність від окремих галузей дуже висока. Тому ці країни впроваджують більш цілеспрямовані державні стратегії, щоб диверсифікувати виробничу діяльність. Угорський підхід – активне субсидування нової перспективної галузі (аккумулятори) – вже зробив країну одним зі світових лідерів у цій сфері, що в перспективі зменшить її однобокість. Словацький шлях – повільніший, він залежить від залучення інвесторів у нефінансовий сектор (ІТ, електроніка) та від нарощення власних інновацій, на що потрібен час.

Варто відзначити спільні риси: усі країни користуються перевагами інтеграції до ЄС, що відкриває доступ до фінансування й ринків. Європейські фонди (структурні, фонд відновлення) стимулюють модернізацію виробництва та освоєння нових напрямів – від цифрових технологій до кліматично нейтральних виробництв [18]. Також для всіх розглянутих держав характерним є залучення прямих іноземних інвестицій як інструменту диверсифікації: міжнародні компанії, розміщуючи заводи (авто, електроніка, тощо) чи ІТ-офіси, привносять нові види діяльності в економіку. Різниця у тому, як країни керують цим процесом: Польща і Чехія створюють комплексні умови (інфраструктура, кадри, зони розвитку) для будь-яких галузей, тоді як Угорщина націлено “полює” за конкретними галузями, а Словаччина наразі переважно реагує на виклики, ніж проактивно їх формує.

Зарубіжний досвід європейських сусідів України засвідчує, що диверсифікація виробничої діяльності є ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності підприємств і економік у цілому. Країни з добре диверсифікованою структурою (Польща, Чехія, Румунія) легше переносять зовнішні шоки і швидше відновлюються після кризових ситуацій, адже спад в

одних секторах компенсується розвитком інших. Натомість залежність від однієї галузі (як у Словаччини чи Угорщини) створює ризики довготривалого застою у разі змін глобального попиту або технологій. Тому навіть ті країни, що спеціалізуються на окремих виробництвах, прагнуть диверсифікуватися, інвестуючи в нові напрямки – від “зелених” технологій до цифрової економіки.

Для підприємств диверсифікація проявляється через інновації та освоєння нових продуктів. Дані показують, що значна частка фірм у успішних економіках постійно оновлює свій портфель продуктів (понад 40–50% у Польщі та Чехії), і це корелює з вищими показниками зростання та продуктивності. Отже, на мікрорівні диверсифікація означає впровадження нових продуктів і технологій, що дозволяє бізнесу виходити на нові ринки, зменшувати залежність від застарілих товарів і підвищувати прибутковість. На макрорівні ж диверсифікація підтримується державними політиками: створенням умов для різних галузей, адресною підтримкою перспективних секторів, залученням інвестицій. Особливо ефективною є синергія з політикою ЄС, коли національні стратегії (як польська “Industry 4.0” чи угорська програма розвитку батарей) отримують фінансування та ринки збуту в рамках загальноєвропейських пріоритетів.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що диверсифікація – це не разова акція, а безперервний процес адаптації та пошуку нових можливостей. Країни Центрально-Східної Європи, близькі до України географічно і за економічною історією, пройшли різні шляхи в цьому напрямі, але усі дійшли висновку про необхідність розмаїтості виробничої діяльності. Для України ці уроки особливо цінні: у післявоєнній відбудові та інтеграції в ЄС саме диверсифікація промисловості та експорту стане запорукою стійкого зростання. Різномановна, інноваційна економіка менш вразлива до криз і більш відкрита до нових можливостей – це головний висновок, який підтверджується досвідом Польщі, Чехії, Румунії, Угорщини та Словаччини у 2023–2025 роках. Українським підприємствам і політикам варто врахувати цей досвід, роблячи

ставку на розвиток різних галузей, підтримку інновацій та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги. Це дозволить зменшити ризики та забезпечити довгострокове економічне зростання країни в умовах невизначеного світу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Монделіс Україна» – один з лідерів українського ринку кондитерських виробів, що входить до складу глобальної корпорації Mondelez International. Компанія створена в 1994 році шляхом реорганізації ДП «Шоколадна фабрика «Україна» зі зміною назви на ВАТ «Крафт Якобс Сушард Україна», у 2000 році була змінена назва на ВАТ «Крафт Фудз Україна», у 2001 році Компанія змінила організаційно-правову форму на закрите акціонерне товариство, у 2011 році відбулася ще одна зміна організаційно-правової форми на публічне акціонерне товариство і вже у 2013 році Компанія змінює назву на «Монделіс Україна» [26].

24 лютого 2022 року місцеві громади, в яких працює «Монделіс Україна», опинились у зоні активних бойових дій та окупації. З безпекових міркувань компанії довелось зупинити роботу обидвох фабрик на Київщині та Сумщині. Внаслідок ворожих обстрілів весною 2022 року фабрики зазнали значних руйнувань. Особливо сильно постраждала кондитерська фабрика у місті Тростянець, де було зруйновано цех із виробництва бісквітів, знищене обладнання, спалені склади.

Попри ці втрати та руйнування року «Монделіс Україна» продовжила виплачувати зарплату працівникам в повному обсязі, надавати фінансову допомогу та створила спільно з Глобальним фондом Mondelez International фонд, спрямувавши вже близько 480 мільйонів гривень на підтримку України та людей, які втратили житло чи рідних. Колеги «Монделіс» у Центральній Європі влаштовували центри тимчасового розміщення та центри підтримки для українських співробітників «Монделіс Україна», які виїжджали за кордон та потребували допомоги.

Після звільнення Тростянецької міської громади з окупації у квітні 2022 року, коли керівництво та працівники отримали доступ до Тростянецької фабрики, почалась поетапна відновлювальна робота. У грудні 2022 року відновився випуск шоколадної продукції «Milka» та «Корона», у 2023 році запустили лінію бісквітних тістечок «Барні», а вже в травні 2024 року повністю відновилась потужність, коли до Тростянця повернулося виробництво печива «Oreo».

Станом на 31 грудня 2024 року єдиним акціонером ПрАТ «Монделіс Україна» є Mondelēz Nederland Services B.V. (Нідерланди), що веде свою діяльність у сегменті виробництва снєків Mondelēz International Inc, що є кінцевою материнською компанією. Юридично компанія зареєстрована як приватне акціонерне товариство з головним офісом у Києві та виробничою базою в місті Тростянець Сумської області [28]. Також до структури входить підрозділ у с. Старі Петрівці Київської області – завод ТОВ «Чіпси Люкс», що спеціалізується на солоних закусках (чипсах) [29].

Компанія здійснює діяльність в Україні відповідно до наступних видів економічної діяльності:

- Код КВЕД 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний вид діяльності);
- Код КВЕД 10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- Код КВЕД 46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- Код КВЕД 46.38 – Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками.

ТОВ «Монделіс Україна» займає провідні позиції на внутрішньому ринку у ключових категоріях. За оцінками самої Mondelēz, її продукція охоплює близько 26,5% українського ринку печива та 31% ринку шоколадних плиток [27]. Портфель брендів «Монделіс Україна» включає як міжнародні марки Mondelēz, так і локальні найменування. Серед них – шоколадні вироби

Milka, Toblerone та український бренд «Корона»; печиво Oreo, TUC, Belvita; бісквітні торти «Ведмедик Барні» та круасани 7Days; солоні снеки «Люкс»; жувальна гумка Dirol і льодяники Halls [26]. Такий широкий асортимент свідчить про диверсифікацію продуктового портфеля – компанія присутня одразу в кількох сегментах смаколиків: шоколад, печиво, снеки, жувальні продукти тощо. За результатами 2021 року кондитерські вироби забезпечили близько 42% виручки компанії, печиво – 24%, солоні закуски – 17%, решту склали какао-продукція та інші снеки [29].

В Україні Mondelez має дві фабрики з 150 заводів корпорації у світі [27] – Тростянецька шоколадна фабрика (випускає шоколадні вироби та печиво) та завод «Чіпси Люкс» (виробництво картопляних чіпсів). Обидва підприємства виробляють продукцію як для внутрішнього ринку, так і на експорт [30]. Український офіс Mondelez традиційно виконував роль регіонального хабу: до повномасштабної війни він відповідав за розвиток бізнесу не лише в Україні, а й на 11 сусідніх ринках – зокрема у Білорусі, Молдові, країнах Кавказу та Центральної Азії [5]. Частка експорту в діяльності компанії є дуже значною. Так, у 2018 році на експорт було спрямовано 57% проданої продукції [29]. Надалі цей показник зростав: за 2019 рік було експортовано 77% виробленої в Україні продукції, що поставлялася до майже 50 країн на 4 континентах [30]. У 2020 році обсяг експортної виручки збільшився ще на третину і перевищив половину загального доходу [27]. Отже, географічна диверсифікація збуту – один з ключових факторів бізнес-моделі «Монделіс Україна», яка зменшує залежність від кон'юнктури одного ринку. Водночас компанія інвестує у локальне виробництво: в середньому \$6–7 млн щорічно спрямовується на модернізацію фабрик, і за 25 років роботи на українському ринку сукупні інвестиції перевищили \$200 млн [31]. Завдяки цьому Mondelez створила в Україні сучасну виробничу базу, спроможну випускати конкурентоспроможну продукцію світових брендів.

У 2022–2023 рр. Mondelez International зіткнулася з репутаційним тиском через продовження бізнес-діяльності в росії після початку

повномасштабної війни. Зокрема, у травні 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції України внесло Mondelez до переліку міжнародних спонсорів війни за відмову вийти з ринку рф [32]. Було відзначено, що російська «дочка» Mondelez у 2022 році отримала понад \$1 млрд виручки та сплатила понад \$61 млн податків до бюджету країни-агресора [32]. В Україні ж діяльність Mondelez зберігається: «Монделіс Україна» продовжує функціонувати, хоча через бойові дії зазнала значних втрат активів і тимчасово зупиняла виробництво. Ця ситуація підкреслює важливість збалансованої стратегії розвитку: українському підрозділу доводиться диверсифікувати ринки збуту та підтримувати довіру споживачів на тлі глобальних репутаційних ризиків.

Останні сім років характеризуються для «Монделіс Україна» як періодами стабільного зростання, так і різким спадом під впливом форс-мажорних обставин (пандемія COVID-19, війна). Нижче розглянемо динаміку основних фінансових показників – чистого доходу (виручки) та чистого прибутку компанії – за 2018–2024 рр. (рис. 2.1).

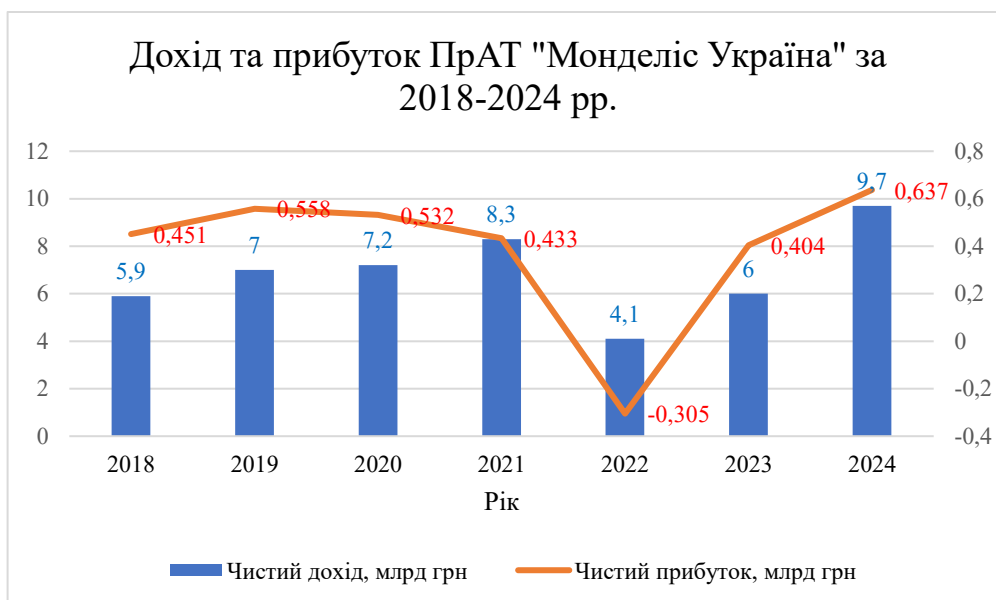


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» у 2018–2024 рр.

За результатами 2018 року чистий дохід «Монделіс Україна» збільшився на 24% – до 5,9 млрд грн, а чистий прибуток склав 450,6 млн грн, що на 63% перевищило показник попереднього року [29]. Цей рік став успішним завдяки

зростанню продажів як на внутрішньому ринку, так і на експорт. 2019 року спостерігалось подальше нарощення бізнесу: український підрозділ Mondelez продемонстрував ~20% зростання виручки [30]. За оцінками рейтингу БізнесЦензор, у 2019-му чистий дохід компанії становив близько 6,05 млрд грн, а чистий прибуток – 557,5 млн грн [33]. Таким чином, прибутковість зросла на ~24% проти 2018-го, що узгоджується зі стратегією виведення на ринок нових продуктів (впродовж 2019 року компанія представила 18 новинок [30]) та розширення експорту.

У 2020 році темпи зростання дещо сповільнилися на тлі пандемії. Чистий дохід склав 7,23 млрд грн, залишившись майже на рівні попереднього року [33]. Попри стабільний виторг, прибуток дещо знизився – до 532,1 млн грн [33]. Зменшення чистого прибутку у 2020-му (близько –4,5% річної динаміки) могло бути зумовлене зростанням витрат, перебоями в ланцюгах поставок та іншими пандемічними факторами. 2021 рік ознаменувався відновленням зростання: виручка збільшилася до 8,51 млрд грн (близько +18% рік до року), що стало рекордним показником за довоєнний період [28]. Водночас чистий прибуток у 2021-му зменшився до 433,4 млн грн [28]. Зниження рентабельності у 2021 році, ймовірно, пояснюється зростанням операційних витрат (сировина, логістика) та активними інвестиціями в розвиток (компанія в цей період інвестувала у запуск нових ліній та розширення асортименту). Незважаючи на це, фінансовий стан залишався стабільним: підприємство було прибутковим, із суттєвим запасом власного капіталу (на кінець 2021 року активи становили ~4,25 млрд грн за балансовою вартістю) [28].

Російське вторгнення в лютому 2022 року стало серйозним ударом по діяльності «Монделіс Україна». Бойові дії на півночі країни призвели до тимчасової втрати контролю над Тростянецькою фабрикою протягом березня 2022-го, її пограбування та часткового знищення виробничих цехів (завдано збитків на ~\$10 млн) [34]. У цих умовах випуск продукції був зупинений на кілька місяців. Як наслідок, за 2022 рік компанія зазнала різкого падіння

фінансових показників. Чистий дохід скоротився вдвічі – до 4,06 млрд грн, а фінансовий результат став від’ємним: отримано –305,3 млн грн чистого збитку [32]. Скорочення активів підприємства у 2022-му склало 27,5% (до 3,08 млрд грн) [32], що відображає як списання зруйнованих основних засобів, так і втрату частини оборотного капіталу. Незважаючи на форс-мажор, компанія продовжувала виплачувати зарплати співробітникам, підтримувала евакуйованих працівників та здійснювала благодійні проєкти, що також вплинуло на фінансовий результат.

Після декупації Тростянця навесні 2022 року Mondelez розпочала поетапне відновлення головної фабрики. Вже у грудні 2022-го вдалося частково перезапустити виробництво шоколаду (лінії Milka та «Корона»), у 2023 році – відновити випуск бісквітів «Барні», а в травні 2024-го – запустити виробництво печива Oreo [26]. Паралельно безперервно працював завод «Чіпси Люкс» під Києвом, що дозволило компанії зберегти присутність на ринку снєків. Це сприяло поступовому відновленню фінансових результатів. За 2023 рік чистий дохід зріс до 6,02 млрд грн, а компанія знову вийшла на прибутковість з показником 404,3 млн грн чистого прибутку [28]. Поліпшення фінансових результатів стало можливим завдяки поверненню частини експортних контрактів, відновленню внутрішнього попиту та оптимізації витрат. Крім того, у 2023-му Mondelez інтегрувала в український бізнес нові глобальні придбання – наприклад, бренд круасанів 7Days – що розширило асортимент і додало джерел доходу [26].

2024 рік став для «Монделіс Україна» роком повноцінного відродження бізнесу. Після майже повного відновлення Тростянецької фабрики виробничі потужності повернулися на довоєнний рівень. За попередніми даними, чистий дохід у 2024 році сягнув 9,52 млрд грн, перевищивши докризові показники, а чистий прибуток – 626,9 млн грн [28]. Це найвищий прибуток за весь розглянутий період, що свідчить про ефективність антикризових заходів та адаптацію компанії до нових умов. Зростання виторгу у 2023–2024 рр. також частково пояснюється інфляційним підвищенням цін на продукцію та

перерозподілом споживчого попиту на користь відомих брендів. Станом на кінець 2024 року баланс компанії значно зміцнився: обсяг активів зріс до 6,27 млрд грн, а власний капітал – до 3,18 млрд грн (проти 2,18 млрд у кризовому 2022-му) за рахунок реінвестування прибутку [28]. «Монделіс Україна» повернула собі місце в топ-100 найбільших приватних компаній країни та увійшла до переліку найбільших платників податків України за підсумками 2024 року [27]. Таким чином, період 2018–2024 рр. демонструє циклічність фінансових результатів підприємства, однак стратегія диверсифікації бізнесу й підтримка з боку глобальної корпорації дозволили успішно подолати кризові явища.

Аналіз організаційно-економічного стану ПрАТ «Монделіс Україна» засвідчує, що диверсифікація є ключовою засадою розвитку компанії. Розглянемо основні передумови та чинники, пов'язані з диверсифікацією, які створили фундамент для стійкого росту бізнесу:

Компанія має збалансований портфель товарів у різних категоріях снєків, що зменшує залежність від однієї продуктової ніші. В лінійці Mondelez є як шоколадні вироби (плитки, батончики, цукерки), так і борошняні солодоці (печиво, вафлі, бісквіти), а також солоні снєки (картопляні чипси) та жувальна гумка з льодяниками [29]. Така товарна диверсифікація дозволяє охопити широку аудиторію споживачів із різними вподобаннями. Наприклад, Mondelez контролює значні частки ринку і в сегменті шоколаду (бренди Milka, «Корона» займають 31% ринку плиткового шоколаду [27]), і в сегменті печива (Oreo, TUC – лідери у фасованому печиві, 26,5% ринку [27]), і в категорії дитячих бісквітів («Барні» – лідер у фасованих бісквітах) [30]. За рахунок цього компанія менше схильна до коливань попиту в окремих категоріях: спадає продаж шоколаду – його компенсує зростання сегменту печива чи снєків тощо. Важливо, що Mondelez постійно оновлює асортимент, впроваджує інновації та нові смаки. Як зазначає керівництво, одна зі стратегій – відкривати нові сегменти ринку навіть для самої компанії [31]. У 2019 році було введено на ринок 18 нових продуктів [31] – від нових смаків шоколаду

до розширення лінійки печива та снєків. Ці інновації підтримують цікавість споживачів та стимулюють продажі, готуючи платформу для подальшого росту.

Як вже відзначалося, більше половини виторгу «Монделіс Україна» генерується за рахунок експортних продажів [29]. Компанія експортує продукцію до десятків країн Європи, Азії, Близького Сходу. Це стало можливим завдяки вигідному розташуванню України (відносно близько до ринків ЄС і СНД) та конкурентним перевагам у виробництві (висока якість при помірній собівартості). Експортна диверсифікація мінімізує ризики локальних рецесій: падіння споживання чи кризи в Україні можна частково компенсувати збільшенням поставок за кордон, і навпаки. Наприклад, у 2020 році, незважаючи на пандемію, Mondelez наростила експорт на ~33%, переорієнтувавши надлишок продукції на зовнішні ринки [27]. У післявоєнний період компанія також активно відновлює експорт – станом на 2024 рік постачання відновлено більш ніж у 40 країн світу [35]. Крім того, український офіс Mondelez традиційно обслуговував низку сусідніх ринків (Молдова, Кавказ, Центральна Азія) [30], фактично виконуючи функцію регіонального центру. Це підвищує компетенції персоналу, розширює сферу відповідальності менеджменту та створює можливості масштабування бізнесу.

Наявність двох виробничих майданчиків у різних регіонах України – теж елемент диверсифікації. Шоколадно-бісквітна фабрика розташована на північному сході (Тростянець, Сумщина), а завод снєків – на півночі центральної частини (під Києвом). В умовах війни таке географічне рознесення потужностей частково убезпечило компанію від повної зупинки: коли Тростянець був в окупації, київський завод «Люкс» продовжував випуск продукції, забезпечуючи хоч якийсь грошовий потік. Звичайно, війна виявила вразливість концентрації основного виробництва в прифронтовому районі, тому в майбутньому стратегія може включати диверсифікацію локацій – наприклад, відкриття нових цехів на заході України чи розміщення резервних

виробництв за кордоном (на випадок непередбачуваних ситуацій). Наразі Mondelez інвестує у підвищення стійкості наявних фабрик: посилює безпекові заходи, створює запаси сировини, диверсифікує постачальників (щоб залежність від одного джерела не зупинила виробництво) [34].

Статус частини транснаціональної компанії надає «Монделіс Україна» додаткові можливості для диверсифікації. По-перше, Mondelez International може передавати українському підрозділу нові продукти та бренди. Приклад – інтеграція бренду 7Days (круасани) у локальний портфель після придбання Mondelez виробника цих снеків у 2021 році. Це одразу розширило присутність компанії в сегменті хлібобулочних виробів без необхідності будувати бренд «з нуля». По-друге, глобальна мережа Mondelez спрощує вихід на нові ринки збуту: експортні операції підтримуються міжнародною збутовою інфраструктурою. По-третє, у кризових ситуаціях (як-от війна) корпорація забезпечує фінансову «подушку» та перерозподіл ресурсів. Наприклад, Mondelez International покрила витрати на відновлення Тростянецької фабрики та компенсувала збитки, продемонструвавши віру в український бізнес [34]. Це дозволило компанії швидко повернутися на ринок.

Серед передумов довгострокового розвитку варто відзначити здатність Mondelez гнучко реагувати на зміну споживчих вподобань. Дослідження компанії показують, що сучасні споживачі дедалі частіше обирають снеки замість великих прийомів їжі (6 з 10 дорослих, а серед міленіалів – 7 з 10 осіб) та шукають більш здорові перекуси [6]. Відповідно Mondelez впроваджує у продуктах принципи well-being: регулює порції (наприклад, робить менші упаковки для контролю калорійності), виводить на ринок снеки з покращеним нутрієнтним складом, збагаченням корисними інгредієнтами тощо. Таким чином, компанія диверсифікує не лише асортимент, а й ціннісну пропозицію для різних сегментів споживачів – від традиційних ласунів до прихильників здорового способу життя. Така стратегія підвищує стійкість бізнесу, оскільки дозволяє залишатися актуальним для широкої аудиторії та швидко освоювати нові ніші ринку.

Отже, диверсифікація у випадку «Монделіс Україна» виступає комплексною передумовою розвитку, що охоплює продукти, ринки, виробництво та інновації. Завдяки цьому компанія змогла створити багатовимірну бізнес-модель, стійку до локальних криз і здатну генерувати зростання навіть у складних умовах.

Таким чином, ПрАТ «Монделіс Україна» є яскравим прикладом успішного підрозділу мультинаціональної корпорації, який зміг інтегрувати глобальні переваги з локальними можливостями. Проведений аналіз показав, що за 2018–2024 роки компанія пройшла через фазу підйому, різке падіння у 2022-му та відновлення на базі диверсифікованого розвитку. Організаційно компанія опирається на дві сучасні фабрики та команду близько 1000 працівників, економічно – на сильні бренди і високу експортну орієнтацію. Фінансово-економічні показники демонстрували зростання виручки до 2021 року, глибокий спад під час війни та рекордний прибуток у 2024 році, що підтверджує адаптивність і живучість бізнесу. Ключовим фактором успіху виступила стратегія диверсифікації: багатопрофільний асортимент (шоколад, печиво, снеки, жуйки), багатоканальний збут (Україна та десятки країн світу), підтримка інновацій та гнучка реакція на ринок. Це дало змогу розсіяти ризики та використати нові можливості, коли старі канали тимчасово закрилися.

На засадах диверсифікації «Монделіс Україна» заклала передумови для подальшого розвитку. Відновивши виробництво, компанія планує нарощувати присутність як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, зберігаючи лідерські позиції в ключових сегментах. Очікується, що інвестиції у розширення лінійок продуктів, вдосконалення рецептур, наприклад, розвиток корисних снеків та можливе освоєння нових регіонів збуту, в тому числі ЄС, стануть драйверами росту в найближчі роки. Водночас виклики залишаються: макроекономічна нестабільність, високі ціни на сировину, репутаційний фактор війни можуть вимагати від Mondelez подальшої диверсифікації – як географічної (зменшення залежності від ризикованих ринків), так і продуктової - вихід у суміжні категорії харчових продуктів. Загалом, організаційно-економічна

характеристика «Монделіс Україна» свідчить, що компанія має достатній запас фінансової міцності, гнучку структуру та диверсифікований бізнес, аби успішно розвиватися на засадах сталості та інновацій, навіть у посткризовий період. Це підкреслює значимість диверсифікації як фундаменту для стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

2.2. Ефективність розвитку підприємства та його особливості

Ефективність розвитку підприємства є комплексною характеристикою, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами (залученими ресурсами) для досягнення цих результатів. Вона також визначає перспективи функціонування і зростання підприємства у довгостроковому періоді [36]. Інакше кажучи, ефективність розвитку показує, наскільки раціонально підприємство перетворює свої ресурси (фінансові, матеріальні, трудові тощо) на кінцевий результат – прибуток, ринкову вартість, частку ринку і т.д. Така ефективність є багатогранною економічною категорією, що має кількісне вираження через систему показників. З одного боку, вона оцінюється через показники співвідношення результатів і витрат (рентабельності), які відображають віддачу від використання певних видів ресурсів. З іншого боку – через показники, що характеризують вплив різних факторів на розвиток підприємства [36].

До ключових фінансових показників ефективності розвитку підприємства належать, передусім, показники рентабельності (прибутковості). Зазвичай аналізують рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) як базові індикатори оцінки ефективності діяльності [37]. Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства – показує, який прибуток отримано з кожної гривні активів. Рентабельність власного капіталу (ROE), своєю чергою, характеризує прибутковість для власників – тобто, віддачу на вкладений

акціонерами капітал. Високі значення ROA та ROE означають, що підприємство успішно генерує прибуток із своїх ресурсів і капіталу, тоді як низькі значення сигналізують про проблеми з ефективністю їх використання. Окрім цього, до системи показників ефективності розвитку включають чисту маржу прибутку (співвідношення чистого прибутку і доходу), показники продуктивності (виручка або прибуток на одного працівника), оборотність капіталу тощо [37]. Саме в динаміці цих показників можна побачити, наскільки ефективно розвивається підприємство, які тенденції спостерігаються та які особливості притаманні цьому розвитку.

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна» (Mondelez Ukraine) є одним із лідерів українського ринку у сегментах шоколадної продукції, печива, снєків та жувальної гумки [39]. Підприємство створено в 1995 році (до 2012 р. – «Крафт Фудз Україна»), має диверсифіковану структуру виробництва і збуту. До його складу входять дві основні виробничі одиниці: Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» (Сумська обл.) та завод «Чіпси Люкс» у Київській області [13]. Така диверсифікація виробничих потужностей за асортиментом (кондитерські вироби і солоні снєки) та географією розташування є вагомим організаційно-економічним передумовою сталого розвитку підприємства. Продукція компанії представлена відомими глобальними і локальними брендами: шоколад Milka, Корона, Toblerone; печиво Oreo, TUC, BelVita; бісквіти Барні; чіпси Люкс; жувальна гумка Dirol; льодяники Halls тощо [13]. Внутрішній ринок збуту доповнюється значним експортним компонентом: до повномасштабної війни компанія постачала продукцію на ринки близько 50 країн світу, причому на експорт у 2019 році припадало до 77% виробленої в Україні продукції. Також український офіс «Монделіс» відповідав за розвиток бізнесу корпорації ще на 11 сусідніх ринках (Молдова, Білорусь, країни Кавказу та Центральної Азії) [40]. Таким чином, диверсифікація діяльності за продуктами і регіонами збуту створила компанії певний запас фінансової стійкості та гнучкості, що позначилось на її ефективності: навіть за умов коливань попиту на окремих

ринках або продукт-групах, підприємство в цілому могло підтримувати достатній рівень доходів і прибутковості.

Разом з тим, вплив зовнішніх шоків (таких як економічні кризи чи воєнні дії) позначається на діяльності підприємства, висвітлюючи особливості його розвитку. Для діагностики ефективності розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» проаналізуємо динаміку основних фінансових показників компанії за останні роки та оцінимо зміну ключових коефіцієнтів рентабельності. Це дозволить виявити як загальні тенденції розвитку, так і специфічні особливості, зумовлені, зокрема, диверсифікацією бізнесу та впливом зовнішніх факторів (наприклад, війни).

Для оцінки ефективності розвитку підприємства важливо простежити динаміку його доходів та прибутків. Нижче наведено ключові фінансові показники ПрАТ «Монделіс Україна» за 2018–2024 роки (табл. 2.1). Це період, який включає докризовий підйом бізнесу, вплив пандемії COVID-19, різке погіршення ситуації внаслідок війни 2022 року та наступне відновлення. В таблиці також розраховано темпи приросту доходу порівняно з попереднім роком, що характеризує інтенсивність розвитку підприємства.

Таблиця 2.1.

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» у 2018–2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млн. грн	5 930,4	6 045,8	7 229,4	8 506,9	4 063,6	6 017,6	9 517,5
Активи, млн. грн	3 478,6	3 591,9	4 128,3	4 251,2	3 079,2	4 132,0	6 268,4
Власний капітал, млн. грн	1 501,5	1 743,9	2 155,9	2 433,5	2 128,2	2 522,7	3 140,2
Середні активи, млн. грн	-	3 535,2	3 860,1	4 189,8	3 665,2	3 605,6	5 200,2
Середній власний капітал, млн. грн	-	1 622,7	1 949,9	2 294,7	2 280,8	2 325,4	2 831,4
ROA (%)	-	171,0	187,3	203,0	110,9	166,9	183,0
ROE (%)	-	372,6	370,8	370,7	178,2	258,8	336,1

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» [16]

Як видно з табл. 2.1, у докризовий період підприємство демонструвало стале зростання обсягів діяльності. Чистий дохід зріс з 5,06 млрд грн у 2018 р.

до 8,51 млрд грн у 2021 р., тобто за три роки обсяг реалізації збільшився на 68%. Особливо високим було зростання у 2019–2020 рр. У 2019 р. виручка збільшилась на 19,6% порівняно з 2018 роком, досягнувши 6,05 млрд грн. В 2020 р., попри початок пандемії, підприємству вдалося зберегти темп росту доходів на рівні 19,6%, виручка сягнула 7,23 млрд грн. У 2021 р. темп приросту дещо сповільнився (17,7%), але абсолютний дохід збільшився до рекордних на той час 8,51 млрд грн. Таким чином, до кінця 2021 року бізнес Mondelez в Україні розвивався досить динамічно – середньорічний приріст доходів перевищував 15%, що свідчило про ефективне освоєння ринку та реалізацію стратегії диверсифікації. Для прикладу, чистий прибуток компанії за 2019 р. становив 557,5 млн грн, що на 23,7% більше, ніж попереднього року. Це стало найвищим прибутком у довоєнний період. У 2020 р. прибутковість залишалася високою – 532,1 млн грн чистого прибутку. Невелике зниження цього показника у 2020 р. (на 4,6% менше, ніж у 2019-му) пояснюється, скоріше за все, разовими витратами чи коливаннями собівартості, пов'язаними з пандемією, адже виручка компанії продовжила зростати. Проте вже в 2021 році чистий прибуток помітно скоротився – до 433,4 млн грн, тобто на 18,5% менше, ніж роком раніше. Це зниження відбулося на тлі подальшого росту виручки, що може свідчити про підвищення витрат або зниження маржинальності продукції (можливо, через інфляційне подорожчання сировини, логістики, або ж активне інвестування в маркетинг та відновлення після COVID-кризи). Загалом, напередодні війни підприємство залишалось прибутковим і фінансово ефективним, хоча рентабельність у 2021 р. трохи впала порівняно з піковим 2019–2020 рр.

У 2022 році діяльність компанії зазнала драматичного потрясіння внаслідок повномасштабного російського вторгнення. Війна безпосередньо вплинула на виробничі можливості та ринки збуту «Монделіс Україна». З перших днів вторгнення було окуповано Тростянецьку шоколадну фабрику – ключове виробництво, де зосереджено випуск основних кондитерських брендів. Виробництво на фабриці повністю зупинилося; складські приміщення

та обладнання зазнали руйнувань у березні 2022 р. під час бойових дій та пожеж [39]. Другий виробничий майданчик – завод снєків у с. Старі Петрівці – не був окупований, проте через загрозу обстрілів і наближення фронту його роботу також призупиняли з міркувань безпеки. За таких умов обсяги реалізації різко впали. Як видно з табл. 2.1, чистий дохід у 2022 р. склав лише 4,06 млрд грн, що вдвічі менше показника попереднього року. Темп падіння доходу на 52% є безпрецедентним за всю історію компанії. Фактично, продажі повернулися на рівень 15-річної давнини, адже продукція перестала випускатися протягом кількох місяців війни, а експортні ринки були частково втрачені чи недосяжні. Крім того, на результати вплинула і втрата ринку РФ та Білорусі: навесні 2022 р. Mondelez International оголосила про згортання інвестицій та рекламної діяльності в Росії (через санкційний тиск), а в Білорусі українська продукція фізично не могла бути реалізована через логістичну блокаду. Всі ці фактори спричинили і колосальне погіршення фінансового результату – за підсумками 2022 року компанія отримала чистий збиток у розмірі 305,3 млн грн. Для «Монделіс Україна» це був перший збитковий рік щонайменше за останнє десятиліття. Варто зазначити, що материнська корпорація Mondelez International, продовжуючи роботу в РФ, навіть отримала у 2022 р. прибуток \$339 млн (+303% за рік) [26], однак український підрозділ зазнав збитків через руйнування активів та вимушену зупинку бізнесу.

Попри надзвичайно складні умови воєнного часу, вже у другому півріччі 2022 року почалося поступове відновлення роботи українського бізнесу Mondelez. Компанія доклала значних зусиль для відбудови Тростянецької фабрики одразу після деокупації Сумщини в квітні 2022 р. Працівники власноруч допомагали розбирати завали, ремонтувати пошкоджені цехи та обладнання [39]. В результаті вже у грудні 2022 року фабрика змогла частково відновити випуск продукції – перезапущено лінії виробництва плиткового шоколаду (Milka, Корона). Одночасно було налагоджено дистрибуцію імпортової продукції з інших заводів Mondelez для підтримання присутності брендів на українському ринку. Завод «Чіпси Люкс» також повернувся до

роботи, як тільки безпекова ситуація дозволила це зробити. Таким чином, у другій половині 2022 р. підприємство поступово оживило комерційну діяльність, хоча обсяги виробництва залишалися далеко нижчими від довоєнних.

На 2023–2024 роки припадає період активного відновлення і подальшого розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» на нових засадах. По-перше, підприємство здійснило реінвестиції у відбудову та модернізацію пошкоджених потужностей, покращивши свою стійкість. Уже в 2023 році вдалося запустити нову лінію бісквітної продукції (тістечка Барні) на відновленій фабриці, а в травні 2024 р. – повністю відновити довоєнний асортимент, зокрема запустити виробництво печива Oreo у Тростянці [39]. По-друге, компанія адаптувала збутову стратегію: змістила фокус на внутрішній ринок та експорт до ЄС, компенсуючи втрачені східні ринки. По-третє, були реалізовані заходи з підвищення операційної ефективності – оптимізація витрат, впровадження енергозберігаючих технологій, активне використання глобальної логістики Mondelēz для постачання сировини тощо. Все це дало змогу у 2023 році суттєво наростити обсяги діяльності порівняно з «провальним» 2022 роком.

Чистий дохід у 2023 р. зріс до 6,02 млрд грн, що на 48,1% більше, ніж попереднього року (див. табл. 2.1). Фактично, компанія відновила три чверті довоєнного рівня виручки (для порівняння, дохід 2023 р. становив 71% від рекордного 2021 р.). Важливо, що чистий прибуток знову став додатним: у 2023 р. підприємство отримало 404,3 млн грн прибутку, повністю покривши збитки попереднього року і повернувшись на рівень близький до 2021-го. Це свідчить про високу ефективність заходів з реструктуризації та економії витрат – маржа відновилася майже до довоєнних показників.

У 2024 році тенденція поживлення не лише продовжилась, а й вивела компанію на нові історичні рекорди. За підсумками 2024 р. чистий дохід склав 9,52 млрд грн, що перевищило навіть докризовий 2021 р. на 12%. Відносно 2023 р. зростання виручки становило 58,1%, тобто бізнес фактично подвоївся

за рік. Такий вибуховий розвиток можна пояснити одразу кількома факторами: по-перше, ефект низької бази (поступове відновлення після провалу 2022 р. дало високий приріст); по-друге, вихід на повну виробничу потужність відбудованої фабрики лише у 2024 році (з травня 2024-го запрацювали всі лінії) – тобто саме в 2024 р. реалізовано відкладений попит; по-третє, позитивно спрацювала диверсифікація асортименту – в умовах воєнної економіки українські споживачі переключили частину попиту на відносно недорогі «снеки» та солодощі, і Mondelez задовольнила цю потребу завдяки широкому портфелю брендів. Чистий прибуток підприємства у 2024 р. також сягнув максимуму – 626,9 млн грн. Це на 55% більше, ніж у 2023 р., і перевищує попередній рекорд 2019 року (557,5 млн) приблизно на 12%. Таким чином, компанія не лише відновила, але й примножила свою ефективність порівняно з довоєнним рівнем, продемонструвавши здатність адаптуватися і зростати навіть у надзвичайно складних умовах.

Для наочності на рис. 2.2 зображено динаміку чистого доходу та чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» за 2018–2024 рр. Видно різкий провал обох показників у 2022 році та їх стрімке відновлення і перевищення довоєнних значень у 2023–2024 рр.

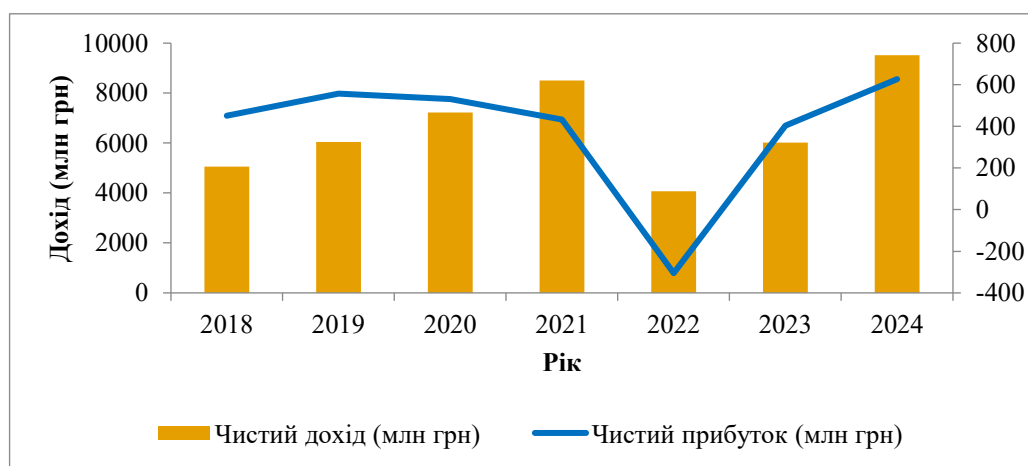


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу (барилі, ліва вісь) та чистого прибутку (лінія, права вісь) ПрАТ «Монделіс Україна» у 2018–2024 роках

Для детальнішого аналізу розглянемо безпосередньо порівняння показників 2022, 2023 і 2024 років – тобто воєнного року та двох років

відновлення (табл. 2.2.). Такий зріз дозволяє оцінити масштаби падіння і наступного росту, а також особливості структури цих змін.

Таблиця 2.2.
Порівняння фінансових результатів ПрАТ «Монделіс Україна» у 2022-2024 роках

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2022 року до 2024 року, %
Чистий дохід, млн. грн	4 063,6	6 017,6	9 517,5	+134,3%
Собівартість реалізації, млн. грн	3 613,1	5 198,8	7 887,9	+118,3%
Валовий прибуток, млн. грн	450,5	818,8	1 629,6	+261,7%
Адміністративні витрати, млн. грн	0,0	227,5	267,9	-
Витрати на збут, млн. грн	195,6	295,9	254,7	+30,2%
Інші операційні доходи, млн. грн	179,1	36,4	131,4	-26,6%
Інші операційні витрати, млн. грн	598,4	343,4	93,8	-84,3%
Операційний прибуток (ЕВІТ), млн. грн	-164,4	-11,6	1 144,6	+796,1%
Чистий прибуток, млн. грн	-305,3	404,3	626,9	+305,3%
Коефіцієнт собівартості, %	88,9	86,4	82,9	-6,0%
Валова рентабельність, %	11,1	13,6	17,1	+6,0%
Операційна рентабельність, %	-4,0	-0,2	12,0	+16,0%

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» [16]

Як бачимо, валовий прибуток компанії (різниця між чистим доходом та собівартістю) у 2022 р. був ще позитивним (450 млн. грн), але недостатнім для покриття операційних витрат – звідси від’ємний чистий результат. В 2023–2024 рр. валовий прибуток зріс удвічі щороку, що свідчить як про відновлення обсягів, так і про поступове відновлення маржинальності. Рентабельність продажів (чиста маржа) у 2022 р. була негативною (на 7,5%), тоді як у 2023–2024 рр. повернулася на рівень 6,6–6,7%. Ці цифри близькі до показників маржі у 2020–2021 рр. (5–7%), отже бізнес зміг повернути собі довоєнну прибутковість продажів за рахунок контролю витрат і оптимізації процесів. Варто зауважити, що в 2024 р. чиста маржа (6,6%) трохи знизилась проти 2023 р. (6,7%) – попри суттєве зростання прибутку – через ще стрімкіше нарощення виручки. Це свідчить про агресивну експансію: компанія прагнула максимально збільшити частку ринку, можливо, жертвуючи частиною відносної прибутковості заради більших обсягів (типова ситуація для фази

активного зростання). Загалом же, фінансові результати 2023–2024 років підтверджують високу ефективність відновлення: підприємство не лише ліквідувало наслідки шоку, а й покращило свої абсолютні показники, набувши нового імпульсу розвитку.

Для комплексної діагностики ефективності розвитку доцільно проаналізувати динаміку показників рентабельності підприємства. Як зазначалось, ключовими є рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). На рис. 2.3 наведено значення ROA і ROE ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020–2024 роки – тобто на відрізку, що охоплює докризовий рік, кризовий 2022-й та період відновлення.

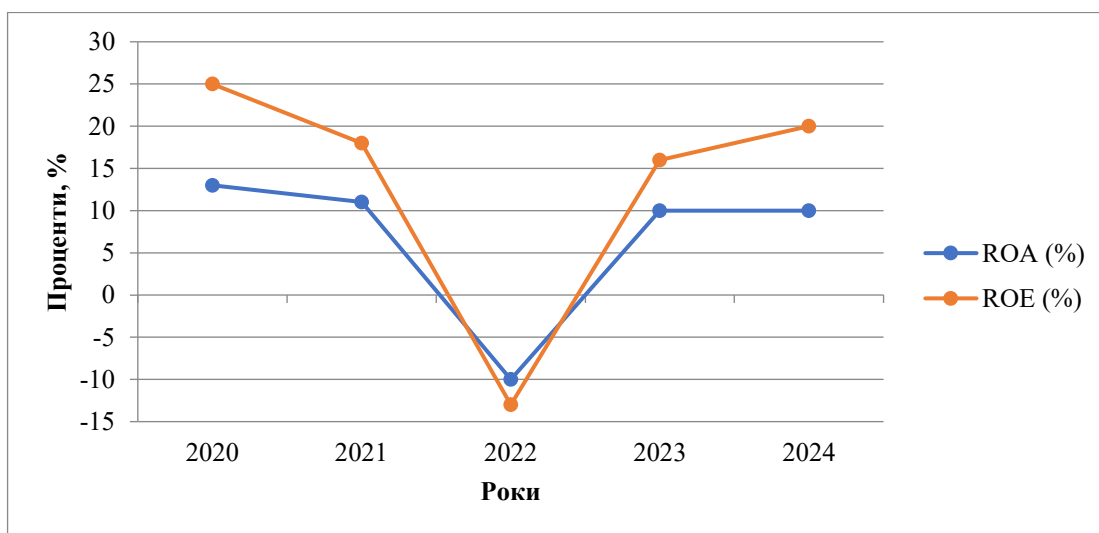


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020–2024 рр., %

Результати розрахунків рентабельності відображають характерні особливості розвитку підприємства у зазначений період. По-перше, у 2020 р. ефективність використання ресурсів була на найвищому рівні: ROA - 12,9%, ROE - 24,7%. Це означає, що компанія генерувала понад 12 коп. чистого прибутку з кожної гривні активів і майже 25 коп. – з кожної гривні власного капіталу. Такі показники значно перевищували середньогалузеві і свідчили про дуже високу віддачу на вкладені ресурси. У 2021 р. спостерігається деяке зниження рентабельності (ROA до 10,2%, ROE до 17,5%), попри зростання виручки. Це узгоджується з раніше відміченим падінням чистого прибутку в

2021 р. – очевидно, прибутковість бізнесу тоді впала через зростання витрат, і капітал працював менш ефективно, ніж у попередні два роки.

Катастрофічний 2022 р. позначився глибоким від'ємним рівнем рентабельності: через збитки ROA склав $-9,9\%$, а ROE – майже -14% . Негативні значення цих коефіцієнтів означають, що активи і капітал не просто не приносили прибутку, а навпаки «проїдалися» – частина їх вартості втрачена у вигляді збитків. Це типовий симптом кризового стану підприємства, коли показники ефективності в короткостроковому періоді різко погіршуються. Важливо, однак, що вже наступного, 2023 року компанія здійснила значний ривок у відновленні рентабельності. ROA піднявся до $9,8\%$, а ROE – до $15,7\%$, що близько до довоєнних рівнів. Це свідчить, що активи знову почали генерувати прибуток майже з тією ж ефективністю, що й раніше, а власний капітал працював навіть прибутковіше, ніж у 2018–2019 рр. (до війни ROE коливався біля 30% , але то з урахуванням значно меншого капіталу; в 2023-му ж власники отримали $15,7\%$ віддачі на суттєво зрісший капітал, що є добрим показником у воєнних умовах). У 2024 році тенденція продовжилась: ROA становив $10,0\%$, ROE - $19,7\%$. Підвищення ROE у 2024 р. порівняно з 2023 р. відображає як зростання прибутку, так і більш ефективну структуру капіталу (його оптимальне співвідношення з позиковими коштами). В цілому, коефіцієнти рентабельності демонструють V-подібну динаміку: різке падіння у 2022-му та впевнене повернення на траєкторію ефективного розвитку в 2023–2024 рр. Це підтверджує, що антикризові заходи та диверсифікація діяльності «Монделіс Україна» дали змогу відновити прибутковість бізнесу навіть за триваючих зовнішніх загроз.

Проведений аналіз дозволяє виділити низку характерних особливостей розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» на засадах диверсифікації:

- По-перше, диверсифікація продуктового портфеля і ринків збуту забезпечила підприємству високі темпи зростання в докризовий період. Освоєння різних сегментів (шоколад, печиво, снеки) та експорт у десятки країн принесли значне збільшення доходів і прибутків у 2018–2021 рр. Ефективність

розвитку в цей час була обумовлена здатністю компанії охоплювати широку споживчу базу і швидко масштабувати бізнес. Наприклад, за 2019 р. український підрозділ *Mondelēz* наростив чистий прибуток на 23,7%, значно випереджаючи середні показники харчової галузі. Це свідчить про результативність стратегії диверсифікації в стабільних умовах.

- По-друге, ефективність використання ресурсів (активів і капіталу) до війни була на високому рівні, що підтверджується показниками ROA 12–15% та ROE 25–32%. Підприємство вмilo перетворювало інвестиції у виробництво на прибуток. Це частково пояснюється належністю до глобальної корпорації: «Монделіс Україна» використовувала найкращі практики операційної ефективності, стандарти якості та масштаб ефекту, що позитивно впливало на її рентабельність. Коефіцієнти ліквідності і фінансової стійкості (за даними внутрішнього аналізу) також відповідали нормам: наприклад, на початок 2022 р. загальний коефіцієнт ліквідності був 1,2, а співвідношення позикових і власних коштів – близько 1,0, що свідчить про збалансовану фінансову структуру та помірне боргове навантаження. Такий запас фінансової міцності став у пригоді під час кризи.

- По-третє, війна виявила уразливість, пов'язану з географічною концентрацією ключового активу (шоколадної фабрики) в зоні бойових дій. Ефективність розвитку у 2022 р. різко впала саме через фізичну недоступність та руйнування виробничих потужностей. Це підкреслює, що навіть добре диверсифіковане за продуктами підприємство може зазнати великих втрат, якщо не диверсифіковано географічні ризики. Водночас наявність другого заводу (снеків) в іншому регіоні частково пом'якшила удар: після деокупації півночі України вже в квітні 2022 р. виробництво чипсів відновилося, що дало хоч якийсь дохід. Отже, структурна диверсифікація відіграла позитивну роль, навіть якщо не змогла повністю убезпечити від ризиків.

- По-четверте, у післявоєнний період підприємство продемонструвало високу адаптивність та інноваційність, що стало рушійним чинником відновлення ефективності. Введення нових продуктів (18 найменувань

новинок у 2019 р. тільки для українського ринку) та гнучка маркетингова стратегія дозволили швидко реагувати на зміну споживчих настроїв. Після війни компанія акцентувала увагу на соціальній відповідальності та корпоративній культурі, підтримуючи працівників і спільноти. Це сприяло збереженню кадрового потенціалу та швидкому поверненню до нормальної роботи фабрик, тобто опосередковано вплинуло і на фінансову ефективність (менші витрати на найм та навчання нового персоналу, вища продуктивність праці завдяки лояльності працівників).

- Нарешті, фінансові результати 2023–2024 років засвідчили реалізацію ефекту відкладеного попиту та ефективну реінтеграцію на ринок. Монополізація певних ніш під час війни (деякі конкуренти призупинили діяльність чи скоротили асортимент) дозволила «Монделіс Україна» збільшити частку ринку солодоців і снеків. Відтак, надприбуткове зростання 2024 року є частково наслідком унікальної ринкової ситуації, що склалася після шоку. Компанія не втратила цей шанс і конвертувала його у підвищення ефективності: капіталізація українського бізнесу Mondelez зросла, що підтверджують високі показники ROE (близько 20% у 2024 р.). Це означає, що інвестиції акціонерів в відбудову окупилися приростом прибутку.

Аналіз ефективності розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» показав, що в цілому підприємство характеризується високою адаптивністю і результативністю, особливо завдяки диверсифікації своєї діяльності. У довоєнний період компанія нарощувала дохід і прибуток швидкими темпами, утримуючи високі показники рентабельності. Війна 2022 року спричинила різкий спад ефективності (збитки і негативну рентабельність), однак за рахунок оперативних антикризових дій та підтримки з боку глобальної корпорації підприємство відносно швидко відновило роботу. Уже в 2023 році фінансові результати майже повернулися до позитивних значень, а в 2024 році підприємство вийшло на новий рівень розвитку, перевищивши показники довоєнного часу. Особливістю цього відновлення стало те, що основні коефіцієнти ефективності (маржа, ROA, ROE) повернулися до нормальних

меж всього за 1,5 року після глибокої кризи – це свідчить про високу стійкість бізнес-моделі Mondelez в Україні. Диверсифікація продукції і ринків, попри певні ризики, в підсумку допомогла компанії швидко компенсувати втрати: мультинаціональна присутність забезпечила ресурсну підтримку, а широкий асортимент – попит з боку споживачів.

Таким чином, ефективність розвитку ПрАТ «Монделіс Україна» у досліджуваній період можна оцінити як в цілому високу (з урахуванням форс-мажорних обставин). Підприємство продемонструвало вміння успішно реалізовувати стратегію зростання на засадах диверсифікації, забезпечуючи високі фінансові результати в стабільні часи, та здатність швидко реагувати на кризи, відновлюючи прибутковість. Це створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку компанії в Україні, навіть з огляду на триваючі виклики воєнного та поствоєнного періоду.

2.3. Стратегічний аналіз можливостей розвитку підприємства

Стратегічний аналіз – це процес узагальнення позиції підприємства та конкретизації напрямів його розвитку на перспективу. Він передбачає оцінку внутрішнього потенціалу підприємства і зовнішнього середовища з орієнтацією на довгострокову перспективу.

Для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства розглянемо ключові фінансові результати ПрАТ «Монделіс Україна» в динаміці за 2018–2024 роки. В таблиці 1 наведено чистий дохід від реалізації продукції (виручку) та чистий фінансовий результат (чистий прибуток або збиток) підприємства за останні 7 років.

Таблиця 2.3.
Динаміка чистого доходу і чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» у 2018–2024 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, млн. грн	5 900,0	6 045,8	6 045,8	6 045,8	6 045,8	6 045,8	6 045,8

Чистий прибуток, млн. грн	450,6	557,5	532,1	433,4	-305,3	404,3	626,9
------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» [16]

Як видно з таблиці 2.3, до 2021 року підприємство демонструвало загальну тенденцію зростання чистого доходу. Виручка зросла з близько 5,9 млрд грн у 2018 році до 8,5 млрд грн у 2021 році. Це зростання пояснюється успішним розвитком бізнесу: у 2018 році оскільки виручка зросла на 24% проти попереднього року, досягнувши 5,9 млрд грн. Протягом 2019–2020 років темп приросту доходу уповільнився, але залишався позитивним (виручка 2019 року становила 6,04 млрд грн, що більше на 2,5% за 2018-й, а у 2020 році – вже 7,23 млрд грн (19,6%) до 2019-го). У 2021 році чистий дохід досяг максимуму 8,51 млрд грн, перевищивши рівень 2020 року на 17,7%.

Натомість чистий прибуток підприємства до 2021 року мав несталий характер. У 2018 році було отримано 450,6 млн грн чистого прибутку, у 2019 році прибуток зріс до 557,5 млн грн (+24% до 2018 р.). У 2020 році прибуток дещо зменшився – до 532,1 млн грн, що могло бути наслідком впливу пандемії COVID-19 на витрати та попит. У 2021 році чистий прибуток суттєво скоротився до 433,4 млн грн, тобто рентабельність продажів впала (маржа чистого прибутку знизилась з 9% у 2019 р. до 5% у 2021 р.).

Найбільший вплив на фінансові показники мав 2022 рік – внаслідок повномасштабного військового вторгнення в Україні діяльність компанії зазнала значних потрясінь. Виручка 2022 року різко скоротилася до 4,06 млрд грн, що майже вдвічі менше попереднього року. Компанія зафіксувала чистий збиток у 2022 році – зменшення на 305,3 млн грн, тоді як роком раніше був прибуток 404,3 млн грн. Такий різкий спад доходів і прибутковості пояснюється втратами частини ринків збуту, логістичними проблемами і підвищенням витрат в умовах війни.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася. Підприємство змогло відновити роботу і наростити обсяги продажів: чистий дохід зріс до 6,02 млрд грн, що на 48% більше, ніж у 2022 році. Відновлення продажів та оптимізація

витрат забезпечили повернення до прибутковості – чистий прибуток 2023 року становив 404,3 млн грн. У 2024 році компанія досягла рекордних фінансових результатів: виручка зросла до 9,52 млрд грн, що на 58% більше, ніж попереднього року. Це найвищий показник доходу за весь аналізований період і навіть перевищує довоєнний рівень 2021 року на 12%. Чистий прибуток 2024 року також став максимальним – 626,9 млн грн, що на 55% більше рівня 2023 року. Таким чином, у 2024 році рентабельність продажів підвищилася (маржа чистого прибутку 6,6% проти 6,7% у 2019 році), наближаючись до довоєнних показників.

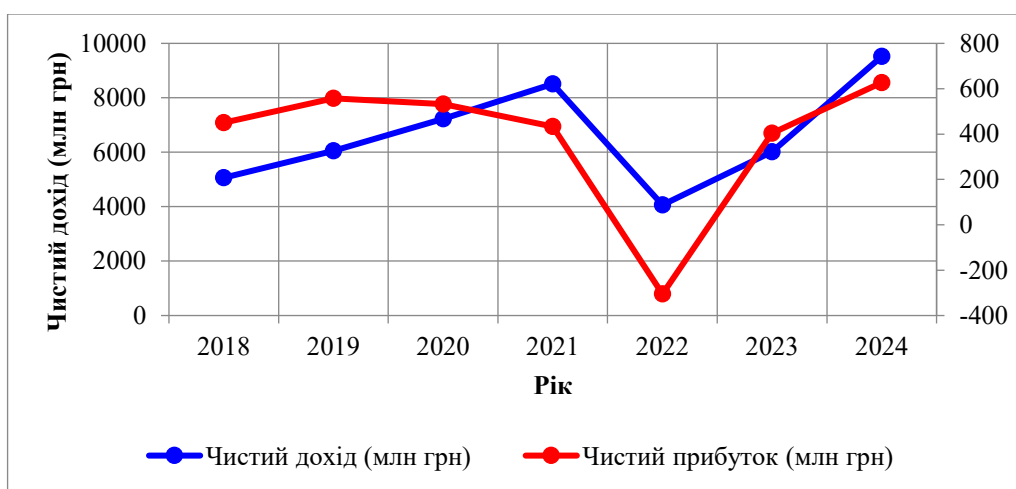


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» за 2018–2024 рр.

Структура витрат і ефективність діяльності підприємства також зазнали змін. Попри суттєве падіння виручки у 2022 році, підприємству вдалося скоротити витрати, однак цього було недостатньо для уникнення збитків. Валова прибутковість у 2022 році знизилася: валовий прибуток склав 1,08 млрд грн проти 1,26 млрд грн у 2021 р.. У 2023–2024 рр. валовий прибуток зріс (до 1,26 млрд грн у 2023 та 1,44 млрд грн у 2024) але темпи його зростання відставали від темпів зростання виручки. Це вказує на подорожчання собівартості продукції (можливо через інфляцію, подорожчання сировини і логістики). Витрати на збут та адміністративні витрати також зросли після 2022 року, проте більш повільними темпами, ніж доходи. Фінансовий результат від операційної діяльності (операційний прибуток) у 2023 р.

відновився до 432,7 млн грн (проти 231,2 млн грн у 2022 р.), а в 2024 р. зріс удвічі – до 852,9 млн грн. Отже, операційна рентабельність бізнесу в 2024 році суттєво покращилась, що свідчить про більш ефективне управління витратами та зростання обсягів реалізації.

Загалом, аналіз фінансової динаміки свідчить, що після кризового 2022 року підприємство швидко відновилося та вийшло на траєкторію зростання. Накопичений до війни стратегічний запас міцності (нерозподілений прибуток підприємства на початок 2022 р. перевищував 2,0 млрд грн) дозволив пережити збитковий період. Станом на кінець 2024 року власний капітал компанії зріс до 3,14 млрд грн, що на 24% більше ніж рік тому – це результат як отриманого прибутку, так і утримання дивідендів, що зміцнює фінансову стійкість підприємства. Отримані позитивні результати створюють фінансову базу для інвестування в розвиток – модернізацію виробництва, розширення асортименту, збільшення маркетингових активностей тощо.

Для визначення стратегічних можливостей розвитку важливо проаналізувати зовнішнє середовище бізнесу – ринки збуту продукції підприємства та конкурентну ситуацію. ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює діяльність у кількох основних товарних категоріях: шоколадні вироби, печиво і бісквіти, солоні снеки (картопляні чипси) та жувальна гумка. Розглянемо динаміку українського ринку в цих категоріях за останні роки (табл. 2).

Таблиця 2.4.
Ємність ринків кондитерських виробів та снеків в Україні у 2019–2024 рр., млн грн

Ринок (категорія)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Печиво (паковане і вагове)	10 737,7	11 280,9	12 522,8	14 122,0	15 441,2	17 333,0
Шоколадні вироби (паковані)	45 940,0	46 734,8	51 253,1	51 127,2	56 627,1	64 222,3
Солоні снеки (чипси)	4 349,3	4 492,4	5 166,7	5 132,2	5 426,6	6 037,0
Жувальна гумка	2 603,6	2 467,3	2 713,3	2 495,1	2 749,7	3 091,5

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Монделіс Україна» [16]

Дані таблиці 2.4 свідчать, що споживчі ринки, на яких оперує компанія, загалом зростали протягом останніх років, хоча у 2022 році спостерігався

тимчасовий спад через вплив війни. Найбільшим за обсягом є ринок пакованих шоколадних виробів, який у 2021 р. сягнув 51,25 млрд грн. У 2022 році його обсяг трохи знизився (до 51,13 млрд) внаслідок падіння споживання під час активних бойових дій, але вже у 2023–2024 рр. ринок шоколаду відновив зростання. У 2024 році обсяг цього ринку зріс до 64,22 млрд грн, перевищивши рівень 2021 року на 25% та навіть компенсувавши провал 2022-го. Така тенденція свідчить про відновлення платоспроможного попиту та повернення споживачів до звичного рівня споживання шоколадної продукції. Для «Монделіс Україна», відомого брендами шоколаду «Корона» та Milka, зростання ринку створює можливості для нарощування продажів, особливо враховуючи, що компанія має широку дистрибуцію і сильні позиції у сегменті шоколадних плиток (основні конкуренти на цьому ринку – Roshen, Mars/Ferrero, Millennium та Nestlé).

Другим за величиною є ринок печива. Він демонстрував стабільне зростання навіть у 2022 році: з 12,52 млрд грн (2021) до 14,12 млрд грн (2022), а у 2024 р. досяг 17,33 млрд грн. Таким чином, за 2019–2024 рр. обсяг ринку печива збільшився на ~61%. Зростання попиту на печиво пояснюється розширенням асортименту, появою нових смаків, а також тим, що печиво залишається доступним снеком навіть у скрутні часи. «Монделіс Україна» займає значну частку цього ринку завдяки брендам «Ведмедик Барні», Tusc, Belvita та іншим, і має високий рівень покриття як сучасних торгових мереж, так і традиційної роздрібною торгівлі. Основними конкурентами на ринку печива є компанії Roshen, Конті, Ярич та власні торгові марки роздрібних мереж. Найбільш конкурентний сегмент – солодке печиво, тоді як у сегментах крекерів і бісквітів присутні лише 2-3 великих гравці. Для «Монделіс Україна» зростання ринку печива є сприятливою можливістю, оскільки компанія вже має налагоджену дистрибуцію і впізнавані бренди в цьому сегменті.

Ринок солоних снеків (картопляних чипсів) в Україні також має позитивну динаміку, хоча і з уповільненням під час війни. У 2019–2021 роках цей ринок зростав з 4,35 до 5,17 млрд грн, у 2022 трохи знизився до 5,13 млрд,

але в 2023–2024 знову пішов угору, досягнувши 6,04 млрд грн у 2024 році. Компанія «Монделіс Україна» представлена в цьому сегменті брендом «Люкс» (картопляні чипси) і є одним з трьох основних гравців (поряд з PepsiCo з ТМ Lay's та власними марками). Сегмент чипсів є менш конкурентним порівняно з кондитерськими ринками, що дає можливість для збільшення частки ринку. Зростання попиту на снеки після 2022 року відкриває перед підприємством можливість нарощувати виробництво на Вишгородському заводі чипсів та розширювати асортимент смаків.

Ринок жувальної гумки є найменшим з розглянутих, але теж демонструє тенденцію до відновлення. До 2021 року обсяг ринку жуйки в Україні зростав (2,71 млрд грн у 2021 р.), у 2022 році скоротився до 2,50 млрд, але у 2023–2024 рр. знову зріс до 3,09 млрд грн. Хоча абсолютні прирости тут невеликі, для Mondelez (власник брендів Dirol та Halls) важливо закріпити позиції, оскільки головний конкурент – бренд Orbit (Mars) – залишається сильним гравцем. Відновлення споживання жувальної гумки після спаду означає повернення споживачів до звичок, що можна використати в маркетингових кампаніях, акцентуючи на нових пропозиціях та смаках.

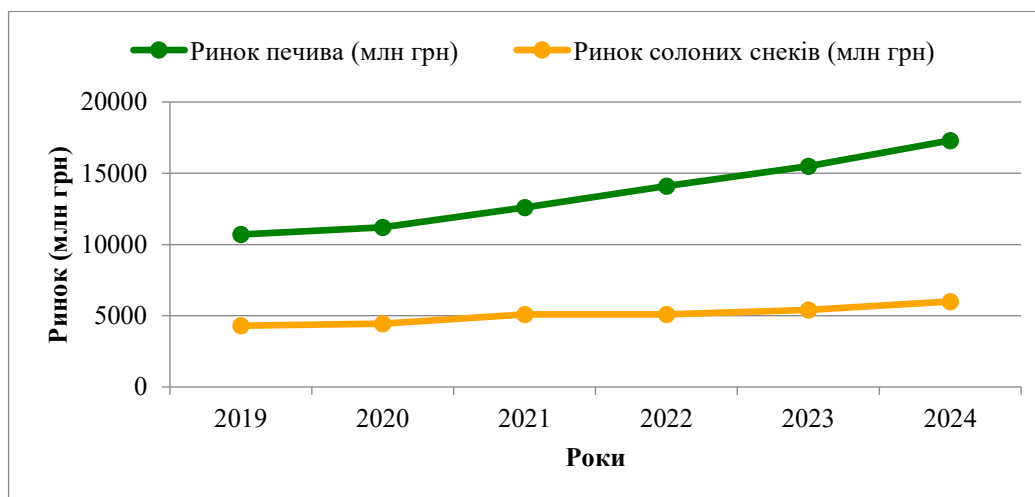


Рис. 2.5. Динаміка обсягів ринку печива та солоних снеків в Україні у 2019–2024 рр.

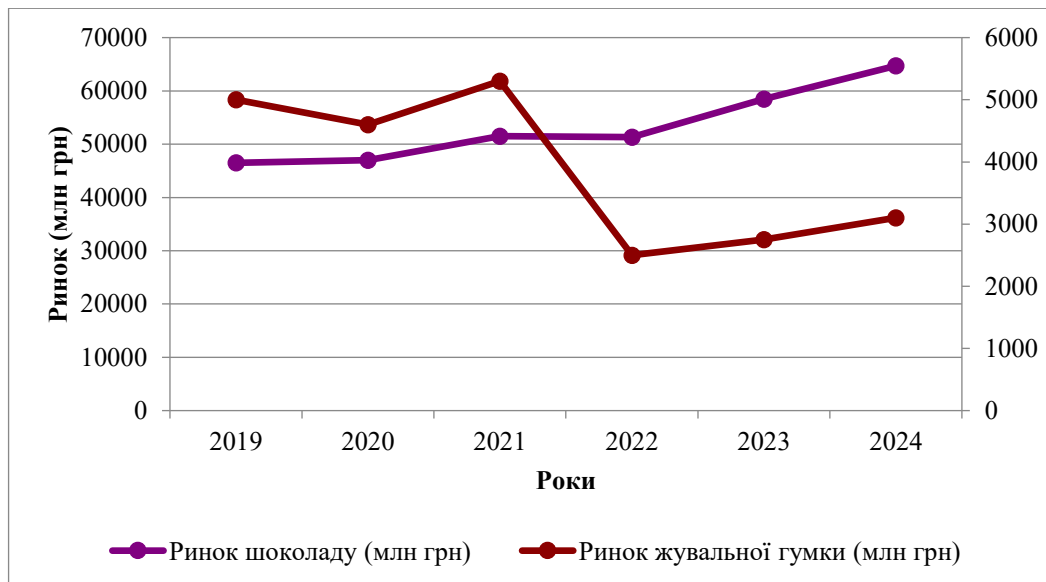


Рис. 2.6. Динаміка обсягів ринку шоколадних виробів та жувальної гумки в Україні у 2019–2024 рр.

Аналіз ринкових тенденцій показує, що всі ключові сегменти ринку, де присутня «Монделіс Україна», мають позитивні перспективи зростання. Після провального для економіки 2022 року, коли споживчий попит просів, вже у 2023 році ринки почали відновлюватися, а у 2024 р. більшість сегментів досягли або перевершили довоєнні обсяги. Це створює сприятливе середовище для розвитку підприємства: збільшення місткості ринку означає наявність незадоволеного попиту, який компанія може заповнити, розширюючи виробництво та постачання продукції.

Варто зазначити, що експорт традиційно займав значну частку в діяльності Mondelez в Україні – наприклад, у 2018 році 57% продажів «Монделіс Україна» було реалізовано на експортних ринках therpage.ua. В умовах війни експортні можливості були обмежені (через логістичні труднощі, закриття портів тощо), однак поступове відкриття нових логістичних шляхів та підтримка з боку глобальної Mondelez International дозволяють нарощувати експорт з України. Це стратегічна можливість – збільшення присутності на закордонних ринках (наприклад, постачання продукції до країн ЄС, де українські солодощі можуть бути конкурентними за рахунок меншої собівартості). До того ж, зміцнення гривні та післявоєнне відновлення економіки сприятиме платоспроможності внутрішнього попиту.

Конкурентні переваги компанії «Монделіс Україна» включають глобально відомі бренди, налагоджену дистрибуційну мережу, маркетингову підтримку від материнської компанії, а також локальне виробництво продукції, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту. Підприємство інвестує у виробництво в Україні (в середньому 6–7 млн доларів США щороку на модернізацію та розвиток), що забезпечує конкурентоспроможність продукції. Завдяки проведеному аналізу можна окреслити такі стратегічні можливості розвитку підприємства:

- Розширення асортименту та інновації: Зважаючи на зростання ринків, компанія може виводити нові продуктові лінійки (нові смаки, формати упаковки тощо) в категоріях печива, шоколаду та снєків, щоб захопити додаткову частку зростаючого попиту. Інноваційні продукти здатні залучити нових споживачів і створити конкурентні переваги.

- Збільшення виробництва і експортного потенціалу: Позитивна динаміка внутрішнього попиту та поступове відкриття зовнішніх ринків дають змогу наростити обсяги виробництва на Тростянецькій фабриці (шоколад, печиво) і заводі «Чіпси Люкс». Це дозволить максимально використати ефект масштабу, знизити собівартість і збільшити експортні поставки, особливо в країни Європи, де спостерігається інтерес до українських солодошів.

- Посилення присутності в каналах збуту: Компанія вже має сильні позиції в національних торговельних мережах та дистрибуцію по всій Україні. Надалі можна розширювати присутність у сегменті онлайн-торгівлі (e-commerce), співпрацювати з новими дистриб'юторами на відбудованих звільнених територіях, активніше просувати продукцію через HoReCa. Це допоможе охопити ширшу аудиторію і збільшити продажі.

- Використання маркетингових можливостей: Після важких воєнних років споживачі охоче реагують на позитивні емоції та новинки. Проведення ефективних рекламних кампаній, акцій та програм лояльності (наприклад, просування бренду через соціальні мережі, співпраця з лідерами думок) здатне підвищити впізнаваність продуктів Mondelēz і стимулювати

повторні покупки. З глобальним бекграундом Mondelez компанія має доступ до найкращих практик маркетингу, що є суттєвою можливістю випередити локальних конкурентів.

Водночас ризики та загрози теж присутні: це і висока конкуренція (особливо з боку сильних українських виробників солодоців), і можливі потрясіння на кшталт інфляції чи нових ескалацій війни. Стратегічний аналіз показує, що підприємство повинно враховувати ці фактори при формуванні планів розвитку. Проте наявні тренди ринку та фінансове оздоровлення підприємства після кризи свідчать про значний потенціал зростання. Якщо «Монделіс Україна» реалізує свої конкурентні переваги – інноваційність, сильні бренди, розгалужену дистрибуцію – то вона зможе не лише відновити докризові обсяги діяльності, а й вийти на новий рівень розвитку, зайнявши більшу частку зростаючих ринків. Це забезпечить довгострокове зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його вартості для акціонерів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВІТКУ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА" НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Визначення перспективних напрямів розвитку підприємствата механізмів їх реалізації

Неефективне використання ресурсів, що є в розпорядженні підприємств негативно впливає на результати їх діяльності. Це можна пояснити вузькою спеціалізацією підприємств, які зосереджуються на випуску обмеженого асортименту продукції та в результаті мають велику залежність рівня прибутковості підприємства від кон'юнктури ринку та підвищений рівень ризику.

Проблема не ефективного функціонування підприємств в ринкових умовах змушує їх постійно оцінювати ефективність обраних напрямків та механізмів диверсифікації виробництва, здійснювати пошук раціональних варіантів їх реалізації.

Одним із таких напрямків визначення ефективних варіантів диверсифікації виробництва виступає організаційно-економічний механізм, згідно з яким можна виділити такі етапи вибору [41]:

Етап I - формування вхідних даних.

Етап II - визначення стартового фінансового стану і частки підприємства на ринку товару.

Етап III - визначення доцільних для підприємства напрямів і методів диверсифікації виробництва.

Етап IV - формування можливих варіантів диверсифікації виробництва у залежності від розміру капітальних витрат.

Етап V - визначення найбільш ефективних для підприємства варіантів диверсифікації виробництва.

Етап VI - розподіл капіталовкладень між різними варіантами диверсифікації виробництва, з використанням економіко-математичної моделі.

Етап VII - розподіл визначеного на попередньому етапі капіталу кожного варіанту між окремими, відповідними цьому варіанту, напрямками диверсифікації.

Етап VIII - розрахунок економічних наслідків для підприємства, від впровадження на підприємстві диверсифікації виробництва.

Найбільш доцільними напрямками диверсифікації, для підприємств, що займають незначну частку на ринку і мають можливість розширювати свою присутність на даному ринку, можуть бути: вертикальна диверсифікація (освоєння проміжних етапів, пов'язаних з виробництвом основної продукції); споріднена диверсифікація; неспоріднена диверсифікація та змішана диверсифікація.

Для реалізації розширення виду діяльності підприємства використовують не тільки основні стратегії, але й ряд похідних, що набувають змісту та особливостей в процесі реалізації основних, до яких можна віднести стратегію диверсифікації [42].

Визначення єдиної стратегії диверсифікації є складним завданням, оскільки кожне підприємство вибирає свій власний шлях розвитку, враховуючи свої розміри, умови та можливості.

Формування стратегії диверсифікації є важливим і обґрунтованим процесом для будь-якого підприємства, охоплюючи виробничу, технологічну, організаційну, збутову та управлінську сфери. Оскільки рішення про диверсифікацію діяльності вимагає значних ресурсів, воно має бути прийняте лише після докладного та всебічного порівняльного аналізу конкурентних переваг, які може отримати підприємство внаслідок успішної реалізації стратегії диверсифікації, та витрат, які буде необхідно понести для забезпечення цього процесу всіма необхідними ресурсами. Основні етапи розробки стратегії [43] представлені в табл. 3.1.

Вказані етапи формування стратегії диверсифікації є загальнопоширеними для багатьох підприємств. Важливо зауважити, що для кожного конкретного підприємства ці етапи потребують індивідуального підходу, враховуючи його унікальні характеристики та контекст ринкових умов.

Таблиця 3.1

Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства

Етап	Зміст
Аналіз сильних та слабких сторін бізнесу	Проводиться аналіз всіх внутрішніх ресурсів підприємства, і складається повний перелік сильних сторін. Визначається, за рахунок чого можливо реалізувати диверсифікацію діяльності підприємства та оцінюється достатність ресурсів для її здійснення.
Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації	Визначаються мета диверсифікації, завдання та очікувані результати, які підприємство сподівається досягти в разі впровадження цієї стратегії.
Пошук можливих напрямів диверсифікації	Проводиться аналіз макроекономічних та галузевих показників для вибору конкретного ринку або його сегмента, який може стати об'єктом диверсифікації бізнесу. На основі цього аналізу розглядаються можливі напрями диверсифікації.
Оцінка перспективних напрямів диверсифікації	Оцінюються напрями диверсифікації з урахуванням їхньої відповідності поставленим цілям.
Аналіз загального портфеля інвестицій	Здійснюється загальна оцінка портфеля інвестицій у вибрані напрями диверсифікації.
Прийняття рішення щодо найбільш оптимального напрямку здійснення диверсифікації	Визначається найбільш оптимальний напрям диверсифікації для подальшої реалізації.
Контроль реалізації стратегії диверсифікації	Визначається система контролю за процесом диверсифікації, включаючи визначення осіб, відповідальних за контроль, та інструментарій, який буде використовуватися для ефективного відстеження і оцінки реалізації стратегії диверсифікації.

Не менш важливим є визначенні умов за яких диверсифікація на виробництві може існувати. Необхідні та достатні умови для диверсифікації на підприємстві зведені у табл. 3.2 [44].

Таблиця 3.2

Ідентифікація необхідних та достатніх умов для диверсифікації на підприємстві

№	Необхідні умови	Достатні умови
1	Недостатність швидкості капіталізації активів	Досить ретельно виконаний аналіз здобутків від диверсифікування та ризиків, що несуть з собою наслідки диверсифікування. Достатній для диверсифікування бюджет.
2	Достатній ступінь неприпустимості існуючим положенням та очікувана від радикальних змін вигода	Висока очікувана потреба в змінах і висока здатність підприємства до змін
3	Наявність чіткої цілі – розширення спектру діяльності підприємства у нові сфери	Бажання керівництва розширити діяльність підприємства і наявність зацікавленої групи у цьому розширенні
4	Достатній розвиток системи управління підприємством	Вихід управління на новий рівень, який дозволяє керувати існуючим та новим бізнесом
5	Наявність в діяльності підприємства ключових компетенцій, на які буде спиратися проект з диверсифікації	Співпадання існуючих у підприємства та бажаних на ринках ключових компетенцій, на які вийде підприємство в наслідок диверсифікації.

Серед перелічених передумов найважливіше місце належить передумовам з економічним змістом, а саме: падіння норми прибутку в традиційних виробництвах або негативна динаміка для вартості бізнесу, або навпаки дуже великий нерозподілений прибуток. Достатньою умовою диверсифікації виступає бюджетування цих процесів. Ці умови торкаються матеріальних можливостей підприємства.

Відносно нематеріальних умов можна відзначити такі фактори, як:

– співвідношення неприпустимості існуючого положення та очікуваних від радикальних змін вигод;

– співвідношення очікуваної потреби у змінах і здатності підприємства до змін, тобто диверсифікації, та таке інше.

Припустимо, що інноваційне розширення господарської активності може відбутися у декілька процесів виробництва. Кожне з таких розширень може призвести до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Цю ефективність будемо визначати через відношення результату (у вартісній формі або прибутковості) від проекту розвитку до всіх витрат, що його забезпечили. Величина ефективності є ймовірною, оскільки залежить від багатьох факторів. Тому надалі будь-яке конкретне значення ефективності господарської діяльності w , яке є результатом розвитку виробництва, буде вважатися реалізацією випадкової величини W . Якщо дисперсія ефективності дорівнює нулю – нема невизначеності, а отже і ризику. Чим більше дисперсія ефективності, тим більше невизначеність і ризик. Мірою ризику надалі будемо вважати середньоквадратичний відхил (СКВ) ефективності σ [44].

Якщо є вибір між двома видами проектів розвитку, у котрих $m_1=m_2$ і $\sigma_1>\sigma_2$, перевагу треба віддати другому варіанту, оскільки він менш ризиковий. В загальному випадку, коли $m_1<m_2$, $\sigma_1<\sigma_2$ (або $m_1>m_2$, $\sigma_1>\sigma_2$), однозначного розв'язання проблеми вибору нема і тому необхідно ввести якісь додаткові умови, що будуть віддзеркалювати відношення керівництва підприємства до конкретної комбінації m з σ . Часто ця умова має вигляд спеціальної функції $F(m,\sigma)$ на множині очікуваних ефективностей та ризику.

Розглянемо дану методикау на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна» нижче більш детально.

3.2. Обґрунтування економічної діяльності напрямів розвитку підприємства

Для визначення впливу диверсифікаційних процесів на ефективність діяльності підприємства та його потенційне зростання було вирішено побудувати економіко-математичну модель щодо обґрунтування стратегічних напрямів продуктової диверсифікації виробничого підприємства на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна».

Оцінка фактичного економічного ефекту при існуючій структурі та прогнозованої його величини при новому наборі напрямків діяльності являють собою дуже важливий етап у виборі напрямку диверсифікації. Ризик переоцінки ефекту є обумовленим як труднощами щодо встановлення реальних конкурентних умов для нового напрямку діяльності, так і проблемами оцінки фінансових витрат та вигоди, пов'язаних із диверсифікацією [41].

Оскільки набір для даних для розрахунку не містить інформації про собівартість для кожного виду технологічної лінії, спробуємо зроби відповідні розрахунки на основі інформації чистого доходу від реалізації за видами продукції. Для початку розглянемо вихідні дані, що представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3
Загальні фінансові показники ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	2024 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	9 517 545
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8 079 698
Валовий прибуток, тис. грн	1 437 847
Витрати на збут, тис. грн	354 689
Адміністративні витрати, тис. грн	267 897
Чистий прибуток, тис. грн	626 884

Основними видами реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» є: кондитерські вироби, печиво, солоні закуски, жувальна гумка а какао-продукція. Припустимо, що підприємство планує випустити нову технологічну лінію для кожного виду продукції.

Тепер можемо визначити частки пропорційно доходам та розрахувати собівартість кожного виду технологічної лінії. Результати розрахунків представлені в таблиці 3.4.

Таким чином бачимо, що основним напрямом діяльності підприємства залишається виробництво кондитерських виробів, на яке припадає 57,4% загального обсягу чистого доходу. Саме ця лінія забезпечує найбільший валовий прибуток на рівні 825 733 тис. грн та приносить підприємству 15,1% рентабельності.

Таблиця 3.4

Показники чистого доходу, собівартості та валового прибутку за видами технологічних ліній

Вид технологічної лінії	Чистий дохід, тис. грн	Частка в доході, %	Собівартість, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Валовий прибуток, %
Кондитерські вироби	5 459 297	57,4	4 633 564	825 733	15,1
Печиво	2 230 476	23,4	1 890 650	339 826	15,2
Солоні закуски	1 396 462	14,7	1 182 522	213 940	15,3
Жувальна гумка	348 462	3,7	294 988	53 474	15,3
Какао-продукція	82 848	0,9	70 975	11 873	14,3
Всього разом	9 517 545	100	8 079 698	1 437 847	15,1

визначення оптимального проекту виробничої диверсифікації нижче наведені результати розрахунків за методикою, яка викладена вище. Дані можливих ситуацій планової собівартості та прибутків від реалізації по кожному виду диверсифікованої продукції зведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика можливих ситуацій планової собівартості та прибутків від реалізації по кожному виду диверсифікованої продукції

Вид технологічної лінії	Собівартість продукції, тис. грн.	Дохід від реалізації, H_{ij}			
		A_1	A_2	A_3	A_4
		$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$
Кондитерські вироби	4 633 564	5 459 297	5 376 822	5 583 010	5 500 535
Печиво	1 890 650	2 230 476	2 190 040	2 291 130	2 250 694
Солоні закуски	1 182 522	1 396 462	1 358 488	1 449 204	1 413 339
Жувальна гумка	294 988	348 462	337 933	363 202	353 726
Какао-продукція	70 975	82 848	80 971	85 602	83 724

Ефективність диверсифікації (прибутковість реалізації продукції виду i в ситуації, очікувана прибутковість та ризик, пов'язаний з виробництвом цієї продукції) визначена за даними табл. 3.6 та зведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків ефективності диверсифікації, %

Вид технологічної лінії	W_{ij}				m_i	σ_i
	A_1	A_2	A_3	A_4		
	$P_1=0,4$	$P_2=0,2$	$P_3=0,1$	$P_4=0,3$		
Кондитерські вироби	17,80	16,02	20,47	18,69	17,97	1,25
Печиво	17,80	15,66	21,00	18,86	18,01	1,49
Солоні закуски	17,80	14,59	22,24	19,22	18,03	2,14
Жувальна гумка	17,80	14,24	22,78	19,58	18,12	2,42
Какао-продукція	17,80	15,13	21,71	19,04	18,03	1,84

З метою оцінки стратегічних напрямів розвитку підприємства застосовано метод портфельної оптимізації, який дозволяє визначити найкраще співвідношення між рівнем прибутковості та ризиком. Очікувана ефективність портфеля m_p розраховується як зважена середня ефективність окремих видів продукції, а ризик портфеля σ_p – як середньоквадратичне відхилення з урахуванням взаємозв'язку між ними:

$$m_p = w_1 m_1 + w_2 m_2, \quad (3.1)$$

де m_p – очікувана прибутковість портфеля;

w_i – частка продукції у портфелі;

m_i – середня прибутковість виду продукції.

$$\sigma_p = \sqrt{w_1^2 \sigma_1^2 + w_2^2 \sigma_2^2 + 2w_1 w_2 Cov_{12}} \quad (3.2)$$

де σ_p – ризик портфеля;

w_i – частка продукції у портфелі;

σ_i – ризик окремої лінії;

Cov_{12} – коефіцієнт коваріації між двома лініями.

Приклад розрахунку для першої технологічної лінії представлений нижче:

1) прибутковість реалізації продукції першого виду в умовах чотирьох сценаріїв можливого розвитку подій на ринках з різними суб'єктивними ймовірностями:

$$W_{A=0,4} = \left(\frac{5\,459\,297}{4\,633\,564} - 1 \right) * 100\% = 17,80\%$$

$$W_{A=0,2} = \left(\frac{5\,376\,822}{4\,633\,564} - 1 \right) * 100\% = 16,02\%$$

$$W_{A=0,1} = \left(\frac{5\,583\,010}{4\,633\,564} - 1 \right) * 100\% = 20,47\%$$

$$W_{A=0,3} = \left(\frac{5\,500\,535}{4\,633\,564} - 1 \right) * 100\% = 18,69\%$$

2) середня очікувана прибутковість:

$$m_1 = 0,4 * 17,80\% + 0,2 * 16,02\% + 0,1 * 20,47\% + 0,3 * 18,69\% = 17,97\%$$

3) ризик, пов'язаний з виробництвом продукції першого виду:

$$\sigma_1 = \sqrt{(17,8\% - 17,97\%)^2 * 0,4 + (16,02\% - 17,97\%)^2 * 0,2 + (20,47\% - 17,97\%)^2 * 0,1 + (18,69\% - 17,97\%)^2 * 0,3} = 1,25$$

Таким чином, для підприємства можливо три різних комплексних планів диверсифікації виробництва (КПДВ), а саме: 1-ий КПДВ – продукція першого та другого видів; 2-ий КПДВ – продукція першого та третього видів; 3-ій КПДВ – продукція другого та третього видів.

Для кожного з цих КПДВ можна встановити поведінку очікуваного прибутку та ризику в залежності від структури КПДВ. Дані розрахунки дозволяють дослідити особливості поведінки показників прибутку та ризику при відповідних змінах в структурі портфелю. Результати розрахунків наведені в табл. 3.7.

Приклад розрахунку для першого варіанту КПДВ з долями виробництва 90% та 10% відповідно:

1) очікуваний прибуток даного КПДВ:

$$m_{p1} = 0,9 * 17,97 + 0,1 * 18,01 = 17,98\%$$

2) ризик даного КПДВ:

$$\sigma_{p1} = \sqrt{0,9^2 * 1,55 + 0,1^2 * 2,23 + 2 * 0,9 * 0,1 * 1,86} = \sqrt{1,62} = 1,27$$

Дані табл. 3.7 показують, що в залежності від структури КПДВ збільшення очікуваного прибутку даного КПДВ може супроводжуватися або зростанням, або зменшенням його ризику.

Таблиця 3.7

Результати розрахунків структури і очікуваної ефективності КПДВ, %

Структура КПДВ		Очікувана ефективність та ризики варіантів КПДВ					
Доля виробництва першого устаткування	Доля виробництва другого устаткування	Варіант 1 (1 і 2)		Варіант 2 (1 і 3)		Варіант 3 (2 і 3)	
		m_{p1}	σ_{p1}	m_{p2}	σ_{p2}	m_{p3}	σ_{p3}
1,0	0,0	17,98	1,25	17,98	1,25	18,01	1,49
0,9	0,1	17,98	1,27	17,98	1,34	18,01	1,56
0,8	0,2	17,98	1,30	17,99	1,42	18,01	1,62
0,7	0,3	17,99	1,32	17,99	1,51	18,02	1,69
0,6	0,4	17,99	1,35	18,00	1,60	18,02	1,75
0,5	0,5	17,99	1,37	18,00	1,69	18,02	1,82
0,4	0,6	18,00	1,39	18,01	1,78	18,02	1,88
0,3	0,7	18,00	1,42	18,01	1,87	18,02	1,95
0,2	0,8	18,00	1,44	18,02	1,96	18,02	2,01
0,1	0,9	18,01	1,47	18,02	2,05	18,03	2,08
0,0	1,0	18,01	1,49	18,03	2,14	18,03	2,14

У розрахунку використано три основні лінії виробництва: Кондитерські вироби (лінія 1), Печиво (лінія 2), Солоні закуски (лінія 3).

Результат моделювання трьох портфельів свідчить про відмінності між рівнями ефективності та ризику. Портфель «Кондитерські вироби-Печиво» має найнижчий рівень ризику при ефективності 18,0%, що забезпечує стабільність прибутковості. Портфель «Кондитерські вироби-Солоні закуски» є найбільш збалансованим та має середній рівень ризику на рівні 1,5 п.п. У свою чергу портфель «Печиво-Солоні закуски» має найвищий рівень ризику (1,8 п.п), але й від нього можна отримати максимальну прибутковість порівняно з іншими.

Таким чином з рисунку 1 бачимо, що крива «ефективність-ризик» демонструє зростання прибутковості при збільшенні ризику. Найоптимальнішим є портфель «Кондитерські вироби-Печиво», який забезпечує мінімальний ризик при достатньому рівні ефективності.

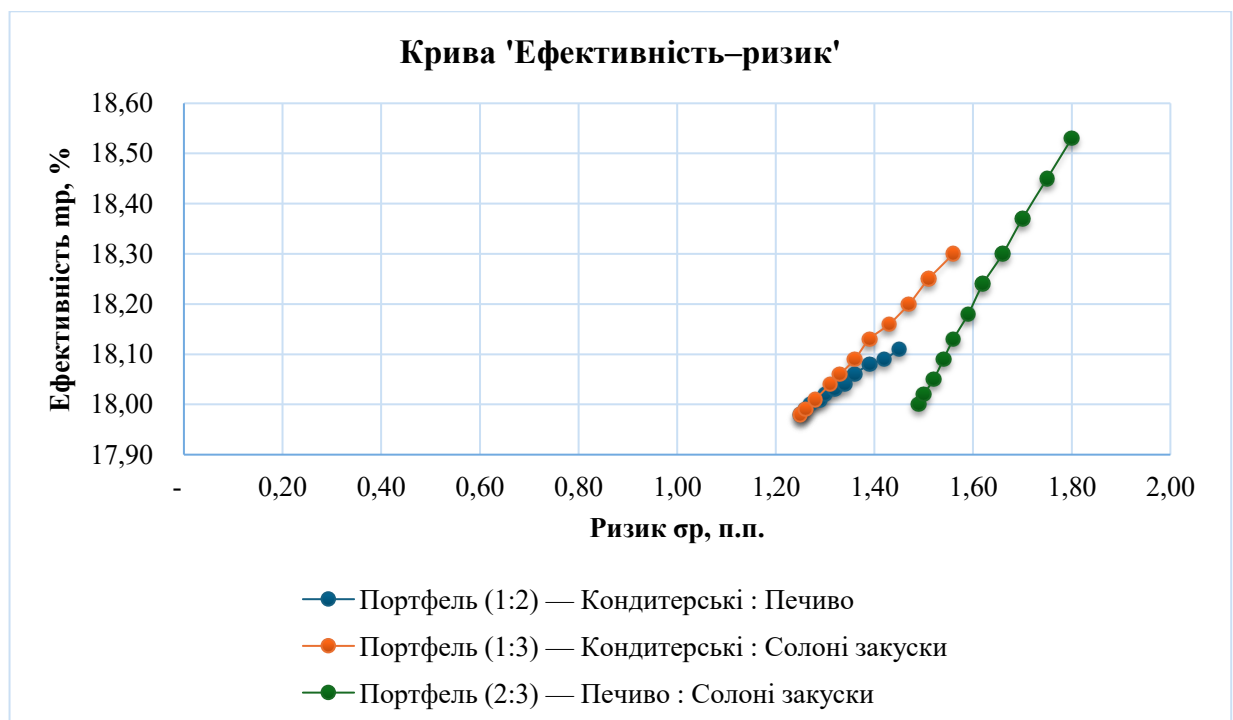


Рис.3 1. Крива ефективності портфелю

Для кожного варіанту КПДВ можна підібрати таку кількість продукції, при якій ризик проекту має мінімальне значення з усіх можливих (див. табл. 3.8).

Розрахунки показали, що найменш ризикованим та водночас достатньо прибутковим виявився варіант портфелю виробництва диверсифікованої продукції, у якому 90 % становлять кондитерські вироби, а 10 % — печиво.

Такий розподіл дозволяє досягти очікуваної ефективності на рівні 17,98 % при ризику 1,27 п.п., що є найкращим співвідношенням між прибутковістю та стабільністю серед усіх розглянутих варіантів. Рядки 1,0 та 0,0 відображають мінімально можливий ризик для кожної пари (без диверсифікації).

Таблиця 3.8

Результати пошуку оптимальної структури КПДВ

Структура КПДВ		Варіант портфеля	Очікувана ефективність	Очікуваний ризик
Доля виробництва першого устаткування	Доля виробництва другого устаткування			
0,9	0,1	1 і 2	17,98	1,27
1,0	0,0	1 і 3	17,98	1,25
1,0	0,0	2 і 3	18,01	1,49

Таким чином, за результатами проведеної моделі ПрАТ «Монделіс Україна» варто зосередити інвестиційний пріоритет на підтримці та розширенні ліній Кондитерські вироби та Печиво. Поступово масштабувати виробництво солоних закусок з урахуванням вищої волатильності.

ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи було здійснено теоретичне узагальнення поняття економічної ефективності диверсифікації, проведено економічний аналіз виробничої діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» та його сучасного стану, а також розроблено напрямки розвитку підприємства на засадах диверсифікації. Проведене дослідження має можливість зробити наступні висновки:

1. Визначено зміст категорії економічна ефективність диверсифікації як співвідношення отриманих результатів до витрат на зміну структури продуктового й ринкового портфелю підприємства. Здійснено оцінку ефективності диверсифікації, яка ґрунтується не лише на фінансових показниках, а й на зміні рівня ризику та гнучкості підприємства.

2. На основі аналізу виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» встановлено, що підприємство функціонує як диверсифікована бізнес-структура, поєднуючи кілька продуктових напрямків (кондитерські вироби, печиво, солоні закуски тощо) та працюючи як на внутрішньому, та і на зовнішньому ринках.

3. Доведено, що економічна ефективність диверсифікації ПрАТ «Монделіс Україна» демонструється при зростанні чистого доходу від реалізації продукції, покращенні показників рентабельності та збереженні позитивної динаміки фінансових результатів у середньостроковому періоді попри загальну нестабільність економічного середовища. Водночас виявлено наявність резервів для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу окремих продуктових ліній.

4. Встановлено, що важливе місце у диверсифікаційній структурі ПрАТ «Монделіс Україна» посідає ТОВ «Чіпси Люкс», забезпечуючи присутність компанії на ринку солоних закусок і формуючи додаткові джерела доходу. Разом з тим, специфіка ринку снєків зумовлює підвищену чутливість цього напрямку до змін споживчих переваг та цінової конкуренції, що вимагає більш гнучкого управління асортиментом та витратами.

5. За результатами дослідження визначено ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на результативність диверсифікації ПрАТ «Монделіс Україна»: ресурсний потенціал, технологічний рівень виробництва, організаційна структура управління, попит на продукцію, стан конкурентного середовища, логістичні обмеження, воєнні ризики та регуляторні вимоги та інш.

6. Розроблені напрями розвитку підприємства на засадах диверсифікації – удосконалення структури продуктового портфеля, посилення присутності на експортованих ринках, оптимізація співвідношення між окремими продуктовими сегментами, підвищення гнучкості виробничих потужностей – даючи змогу підвищити економічну ефективність діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» та знизити її рівень сукупного ризику.

7. Застосування запропонованих підходів до оцінки економічної ефективності диверсифікації продемонструвало їх практичну придатність для підтримки управлінських рішень. Запропонований інструментарій дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й змоделювати вплив змін у структурі продуктового портфеля та ринків збуту на ключові фінансово-економічні показники.

Таким чином, узагальнення отриманих результатів засвідчує, що розвиток ПрАТ «Монделіс Україна» на засадах диверсифікації є науково й економічно обґрунтованим напрямом підвищення ефективності його функціонування в умовах нестабільності та посилення конкурентного тиску.

Сформульовані висновки можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення стратегії розвитку, а також адаптовані іншими підприємствами харчової промисловості, які орієнтуються на зміцнення власної стійкості та результативності за рахунок диверсифікації видів діяльності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір. Вип. № 154*, 2020. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
2. Овсієнко Н.В., Костенко Ю.В. Аналіз економічних факторів розвитку підприємств на ринку України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-6>.
3. Кривов'язюк, І. Ключові фактори сприяння розвитку підприємств: зміна форми власності, діагностика стану, прийняття інноваційних рішень. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»* (III Міжнародна науково-теоретична конференція “*Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations*”, Амстердам, 20 січня 2023). С. 59–61.
4. Омеко, А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство. Вип. № 68*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.
5. Luo, S., Liu, J. Enterprise service-oriented transformation and sustainable development driven by digital technology. *Scientific Reports*, vol. № 14 (1). 2024. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-60922-w>.
6. Winston, A. *Sustainable Business Went Mainstream in 2021*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2021/12/sustainable-business-went-mainstream-in-2021> (дата звернення 07.06.2025).
7. Altman, S. A., Bastian, C. R. *The State of Globalization in 2023*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/07/the-state-of-globalization-in-2023> (дата звернення 07.06.2025).
8. Кононенко, Ж. А., Карнаухова, Г. В., Балюк, О. В. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління», № 9*. 6 с. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08>.

9. Hlushko O.V. *Identification of the enterprise diversification stages*. Economic Forum. vol. № 14(3). 2024. P. 73–84.

10. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ. Вип. №2*. 2024. С. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-153-159>.

11. Nguyen-Thi-Huong L., Nguyen D.V., Tran L.X. *Diversification, government support, and firm performance*. Cogent Business & Management, 2023, vol. №10(1). 21 p. DOI: [10.1080/23311975.2023.2215072](https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2215072).

12. Khomiuk, N., Pavlikha, N., & Voronyj, I. Diversification as a tool for sustainable development of rural areas in the con-text of decentralization. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, vol. №22(96), 2020. P. 35-41. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9606>.

13. Хомюк Н.Л., Солтис О.М. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*, №1(46), 2023. С. 141–148.

14. Найда І.С., Найда А.В., Галицький О.М. Сучасні інструменти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. *Економіка харчової промисловості*, № 11(2), 2019. С. 62–70.

15. Лагодієнк В., Ніколюк О., Савченко Т. Економічні ризики харчової промисловості України в умовах глобальних викликів. *Development Service Industry Management*, № 4. 2024. С. 332-338. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(51\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(51)).

16. Investment Climate Statement. 2024. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/> (дата звернення 15.06.2025).

17. Lan Nguyen-Thi-Huong, Duy Van Nguyen, Loc Xuan Tran. 2023. "Diversification, government support, and firm performance," Cogent Business & Management, Taylor & Francis Journals, vol. 10(2), p. 221, DOI: 10.1080/23311975.2023.2215072.

18. Poland: A Durable Link in the Supply Chain. 2024. URL: <https://www.lazardassetmanagement.com/> (дата звернення 18.06.2025).
19. Eib investment survey 2023. URL: <https://www.eib.org/> (дата звернення 18.06.2025).
20. The Czech Republic: Looking To Diversify. 2024. URL: <https://gfmag.com/emerging-frontier-markets/> (дата звернення 21.06.2025).
21. Czechia ranks among top ten manufacturing destinat. 2022. URL: <https://www.cushmanwakefield.com/> (дата звернення 21.06.2025).
22. Economy in focus: Slovakia. 2024. URL: <https://emerging-europe.com/> (дата звернення 26.06.2025).
23. Slovakia Economic Data & Projections. URL: <https://www.focus-economics.com/countries/slovakia/> (дата звернення 26.06.2025).
24. Hungary – the future paradise for EV battery manufacturers? 2024. URL: <https://www.sustainable-bus.com/> (дата звернення 30.06.2025).
25. Romania (ROU) Exports, Imports, and Trade Partners. The Observatory of Economic Complexity. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rou> (дата звернення 30.06.2025).
26. Формула людяності. Як корпоративна культура допомагає «Монделіс Україна» підтримувати команду під час війни. URL: <https://forbes.ua/company/formula-lyudyanosti/mondelis-ukraina>. (дата звернення 03.07.2025).
27. Mondelez Україна: новини та інформація про компанію. URL: <https://forbes.ua/profile/mondelez-ukraina> (дата звернення 04.07.2025).
28. ПРАТ Монделіс Україна. Опендата бот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382220> (дата звернення 04.07.2025).
29. Виробник шоколаду «Корона» збільшив прибуток більш ніж у півтора раза. URL: <https://thepage.ua/ua/business/> (дата звернення 10.07.2025).
30. «Монделіс Україна» продемонструвала зростання бізнесу на 20% у 2019 році - European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/mondelis-ukrayina-prodemonstruvala-zrostannya-biznesu>. (дата звернення 14.07.2025).

31. Монделіс Україна розповіли про прибуток в 2019 році. Апостроф. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business/2020> (дата звернення 14.07.2025).
32. НАЗК внесла Mondelez International до списку міжнародних спонсорів війни. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic> (дата звернення 17.07.2025).
33. ТОП-200 компаній 2019 року. Бізнес-Цензор. URL: <https://censor.net/biz/resonance> (дата звернення 18.07.2025).
34. Легенда відновила виробництво. Шоколад «Корона» повертається на полиці. Тростянець.info. URL: <https://trostyanets.info/novyny/pokazaty/legenda-vidnovila-virobnictvo-shokolad> (дата звернення 21.07.2025).
35. Як живе українська індустрія шоколаду: знищені фабрики та нові бренди. Хмарочос. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/ю> (дата звернення 21.07.2025).
36. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, № 65. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>.
37. Котенок А.Г., Овчаренко Д.І. Аналіз рентабельності активів та власного капіталу. *Молодий вчений №11(123)*. 2023. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-15>.
38. Рекордні показники: в "Монделіс Україна" розповіли про зростання бізнесу в 2019 році. URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/business> (дата звернення 24.07.2025).
39. Скандинавські компанії оголосили масовий бойкот Mondelez International. URL: <https://bastion.tv/mondelez-international> (дата звернення 27.07.2025).
40. Висновки аудитора та документи звітності. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/corporate-information> (дата звернення 28.08.2025).

41. Дереза В.Н., Наджафов І.Н. Механізм визначення варіантів диверсифікації виробництва та капіталу. Економічний вісник НГУ №1. С. 25-31.

42. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. Вісник Хмельницького національного університету, № 320(4). 2023. С. 440-445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>.

43. Шароян Ф.А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації. Вип. № 16*. 2021. С.16-25.

44. Некрасова Л.А., Єзерова М.О. 2021. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал. Вип. № 6(58)*. 2021. С. 62-68.