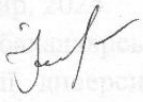


43
11.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



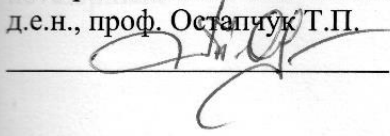
ІЛЬЮЩЕНКОВА Ганна Леонідівна
(студентка групи ЗМО-20-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

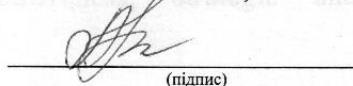
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024 р.
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

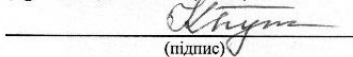
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент:

Бутенішська Н.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Ільющенкова Г.Л. Формування стратегії диверсифікації підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості Формування стратегії диверсифікації підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, розвиток

Annotation

Ilyuschenkova G.L. Formation of the company's diversification strategy. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of the formation of the strategy of diversification of the enterprise are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Keywords: strategy, diversification, competitiveness, strategic analysis, development

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії диверсифікації підприємства</i>	6
1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства.....	6
1.2. Система формування стратегії диверсифікації підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування стратегії диверсифікації підприємства	20
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері формування стратегії диверсифікації підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи формування стратегії диверсифікації підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод».....	45
2.3. Оцінка стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	54
2.4. Обґрунтування альтернатив впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві та оцінка їх ефективності.....	64
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	73
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки</i>	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У період посилення невизначеності умов функціонування суб'єктів господарювання та загострення конкурентної боротьби все більшої важливості набуває стратегічне управління підприємствами. Таким чином, цілком зрозумілою та переконливою є потреба в дослідженні та подальшому розвитку теоретичних основ формування стратегії підприємства: визначення її економічної сутності, розуміння видів стратегій та їх особливостей, знання методів розробки і т. ін.

Сучасне розуміння поняття «стратегія» формувалось на протязі тривалого періоду часу, змінюючись відповідно до умов та запитів практичного менеджменту та відповідаючи на основні виклики зовнішнього середовища. Теперішній етап розвитку макроекономіки і мікроекономіки характеризується, насамперед, глобалізацією та взаємопроникненням, ускладненням всіх процесів, а також пришвидшенням темпів змін. Тому виникає необхідність дослідження еволюції цього фундаментального елементу стратегічного управління, аналіз існуючих поглядів різних науковців на дане поняття та формулювання визначення, що відповідає сучасним умовам суспільно-економічного розвитку.

Серед публікацій, присвячених стратегії підприємства, варто відзначити наукові праці таких учених, як: І. Ансофф, О. Віханський, О. Гудзь, І. Герчикова, М. Портер та ін. У працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких: Л. П. Артеменко, В. А. Власенко, Ю. В. Гончаров, І. Денисюк, Р. М. Захарчин, А. В. Золотаревський, С. М. Клименко, В. М. Кобелєв, О. І. Кузьмак, В. В. Македон, Ю. С. Погорєлов, С. М. Ступчук та ін., зокрема, представлено сутність стратегії підприємства, її відмінності та узгодженість із іншими сферами виробництва, розглянуто чинники, які впливають на прийняття рішення про вибір стратегії. Попри чисельність праць, поки що розуміння сутності стратегії є дискусійним, відсутнє загальноприйняте її визначення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування стратегії диверсифікації підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу на ТОВ «Галіївський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та сутність стратегії підприємства;
- проаналізувати систему формування стратегії диверсифікації підприємства;
- визначити методичні засади оцінки ефективності формування стратегії диверсифікації підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування стратегії диверсифікації підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Галіївський масозавод»;
- оцінити стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- обґрунтування альтернатив впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві та оцінка їх ефективності.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес формування стратегії диверсифікації підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності формування стратегії диверсифікації підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес формування стратегії диверсифікації підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-

правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «стратегія»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про стратегію диверсифікації підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності формування стратегії диверсифікації підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 67 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства

Вітчизняні підприємства, які з'являються на ринку, створюються з метою виробництва затребуваної продукції (послуг) та отримання прибутків, тому їх головними цільовими орієнтирами є розвиток і зростання. У процесі діяльності підприємства стикаються із багатьма проблемами, які заважають нормальному їх функціонуванню, що проявляється у загостренні конкуренції, посиленні диверсифікаційних та адаптивних процесів, старіння виробничих фондів, недостатність фінансового капіталу та зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів зростання, відсутність знань у менеджерів про сучасні управлінські підходи, що формує мінливі та досить жорсткі умови існування підприємств на ринку. Для виживання в умовах постійних глобалізаційних перетворень та загострення конкурентної боротьби, підприємствам необхідна розробка ефективної конкурентної стратегії.

Термін «стратегія» нині є досить популярним в багатьох сферах суспільного життя. Щодо трактування поняття «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Існують різні погляди на розуміння сутності стратегії. Проте автори мають на меті сконцентруватись на виокремленні трьох основних підходів: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку», та «стратегія як синергія», що об'єднує у собі елементи попередніх двох підходів. Перший підхід розуміє під собою конкретний план досягнення генеральної цілі, а розробка стратегії – це процес встановлення генеральної мети та складання плану на довгострокову перспективу [11].

Другий підхід полягає у тому, що під стратегією розуміється тривалий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішньо-виробничих відносин, а також позиції підприємства у зовнішньому середовищі. При такому розумінні стратегію

в загальному вигляді можна охарактеризувати як обраний вектор діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення встановлених перед ним цілей.

На думку авторів, сучасне розуміння стратегії підприємства поєднує у собі два наведені підходи, та може відповідно до контексту діяльності, бути застосовано комплексно. Даний підхід, що об'єднує елементи двох, попередніх автори назвали «стратегія як синергія». Оскільки наведений підхід є комплексним, то він несе у собі синергетичний ефект. Тобто, при застосуванні такого сучасного підходу до розуміння стратегії підприємства, управлінці мають акцентуватися і на розробці стратегії як конкретного плану діяльності підприємства, і на стратегії, як напрямку діяльності, основних векторах розвитку діяльності підприємства. Також, можна зауважити, що «стратегія як синергія» – це Українськими вченими, що приділяли значну увагу розробці класифікації стратегії, але в їх роботах також спостерігаються розбіжності щодо визначення та характеристики видів стратегій підприємства, не один, чітко визначений підхід, з певними особливостями та елементами, а особливий збірний образ новітніх трактувань сутності, що не належить до двох попередніх підходів за своїми ознаками [16].

Особливості стратегії підприємства наступні [3]:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (формування системи стратегій у вигляді стратегічного набору);

- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль і аналіз виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії [8]:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал;
- позиція та поведінка на ринку власників та ін.

Визначення сутності поняття «стратегія», що відображає складний характер розвитку теорії стратегічного управління та поділ за наведеними вище підходами представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія» за трьома підходами

Визначення стратегії	Автор, джерело	Ідея поняття
1	2	3
«Стратегія як план»		
Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей	Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p. [64]	Комплекс заходів, послідовне та паралельне виконання яких дозволяє досягти мети
Стратегія - це план досягнення цілей організації. Тактика – це	Stevenson W.J. Production/Operations	Стратегія є дорожньою картою, шлях до місця призначення.

методи та заходи, що виконуються для здійснення стратегії	Management. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 912 p. [66]	Стратегія є фокусом для ухвалення виробничого рішення. Загальна стратегія визначає напрями діяльності підприємства,
---	--	---

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		виробнича – стосується всього власне виробничого аспекту діяльності
Стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності	Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGrawHill Education, 2001. 486 p. [67]	Стратегія підприємства відповідає на питання, як розширити бізнес, як задовольнить споживачів, як перевершити конкурентів, як відповісти на зміни ринкових умов, як управляти функціональним підрозділом, як досягти мети
Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	Гудзь О. Є. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. No 18. С. 346-352. [7]	Запорукою успішної реалізації стратегії підприємства є її інноваційне спрямування. Кожна стратегія орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства у цілому
«Стратегія як вектор розвитку»		
Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	Doyle P. Marketing Management and Strategy. Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p. [61]	У центрі стратегії – рішення щодо маркетингу та інновацій. Найважливіше рішення – вибір ринків
Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. 490 p. [59]	Стосується сфери, засобів та форми діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства, а також його позиції у навколишньому середовищі
Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей	Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/15.pdf [49]	По відношенню до цілей стратегія приймає інструментальну участь, її необхідно розглядати, як спосіб досягнення цілей; в стратегії знаходять своє відображення: загальний погляд на призначення підприємства і конкретні цільові установки; вона містить в собі достатньо повний і несутеречливий комплекс окремих, але пов'язаних між собою рішень на перспективу

«Стратегія як синергія»		
Стратегія – це набір правил прийняття рішень, якими	Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p. [58]	Містить загальні напрями, просування якими забезпечує

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
підприємство керується у своїй діяльності		розвиток та зміцнення позицій фірми. Є «інструментом, який може допомогти в умовах нестабільності, забезпечує збалансованість та загальні напрями зростання»
Стратегія - це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності; це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що мають довгострокові наслідки.	Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. No 1. С. 76-84. [41]	Стратегія відрізняється від плану тим, що розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли головна мета підприємства та відповідні їй основні та локальні цілі не можуть бути визначені і не можна виробити конкретне завдання (критерій управління) для підрозділів підприємства
Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.	Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 14, частина 1. 2017. С 146-150. [22]	Дає змогу врахувати під час вибору драйверів розвитку та розроблення заходів реалізації стратегії як стійкість підприємства, такі стан мінливості його зовнішнього середовища. Вдосконалена класифікація підприємства спрощує ідентифікацію виду стратегії та його вибір відповідно до умов, що склалися.

Найбільш точно сутність поняття стратегія описує останній підхід, оскільки сучасне трактування стратегії підприємства, на наш погляд, має містити у собі елементи попередніх підходів та існуючих вже проаналізованих наукових розробок. Тому ми вважаємо доцільним трактувати сутність стратегії наступним чином: «Стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства, застосування яких дає змогу виконати план діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей й забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища».

У стратегічному управлінні використовують різні класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати їх у цілісну систему та створити загальні підходи для розуміння їх сутності. Отже, методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві. Суттєвими класифікаційними ознаками є такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна сила галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємства в конкурентній боротьбі, напрями його розвитку та зростання; стадія життєвого циклу галузі та функціональні сфери діяльності [66].

Детальніша узагальнена класифікація ґрунтується на застосуванні різноманітних класифікаційних ознаках [7; 29], однак і вона не є цілком досконалою, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Загальна класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Автор
1	2	3
1. За ієрархією в системі управління	• корпоративна (портфельна) стратегія • конкурентна (ділова) стратегія • функціональні стратегії • операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій)	Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p. [67]
2. За функціональними ознаками	• маркетингова стратегія • операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів) • виробнича стратегія (як функціональна стратегія) • фінансова стратегія • соціальна стратегія • екологічна стратегія • стратегія НДКПР	Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства», 2012. 121 с. [53]
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	• зростання • скорочення • сполучення базових альтернатив • стратегія ліквідації (банкрутство) • стратегія виживання (запобігання банкрутству) • стратегія стабілізації	Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p. [64]
4. За конкурентною	• стратегія лідерства • стратегія претендента	Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley,

позицією на ринку	• стратегія послідовника • стратегія новачка	1979. 236 p. [58]
5. За способом досягнення конкурентних переваг	• стратегія оптимальних витрат • стратегія лідерства за витратами • стратегія диференціації • стратегія фокусування	Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		Press Edition 1980. 658 p. [65]
5. За способом досягнення конкурентних переваг	• стратегія оптимальних витрат • стратегія лідерства за витратами • стратегія диференціації • стратегія фокусування	Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Edition 1980. 658 p. [65]
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	• стратегія товарної диференціації • стратегія сервісної диференціації • стратегія іміджевої диференціації • стратегія кадрової диференціації	Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 1998. 152с. [23]
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	• стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його • стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку • стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші • стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)	Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p. [62]
8. За конкурентністю стратегій	• стратегії зростання (використовують за позитивноїринковоїкон'юнктури) • стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо) • стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку) • стратегії скорочення (згорання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану) • стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства)	Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с. [50]

На основі дослідження еволюції розуміння стратегії та аналізу різних підходів запропоновано сучасне трактування сутності «стратегії підприємства», яке в силу своєї комплексності названо «стратегія як синергія». Представлено

удосконалену класифікацію стратегій, яка розглядає їх відповідно до ієрархічного рівня, сутності, функціональних ознак, очікуваних результатів і т. ін.

1.2. Система формування стратегії диверсифікації підприємства

В сучасних умовах розвитку міжнародних зв'язків та глобалізаційних процесів підприємства потребують визначення нових цілей та пошуку оптимальних шляхів їх досягнення. Щоб здобути успіх на ринку та досягти вищої конкурентоспроможності, підприємства дедалі більше хочуть розширяти свої межі і таким чином максимізувати результат. Рівень диверсифікації діяльності залежить від правильно побудованої організаційної структури та ефективності методів виробництва продукції. На вибір оптимальної стратегії диверсифікації впливають безліч факторів, що формують системне дослідження, яке має передувати впровадженню стратегії. Для того, щоб досягти запланованих рішень за мінімальною концентрацією зусиль та ресурсів, управлінець потребує детального вивчення перспектив та потенціалу підприємства, щоб не допустити помилок і отримати конкурентні переваги.

З кожним роком все більше компаній стикаються з проблемою стратегічної адаптації до швидких структурних змін, забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації потенційних ризиків господарської діяльності. У цьому контексті диверсифікація спрямована на розширення основних напрямків бізнесу за товарами та територіями, удосконалення використовуваних технологій та відкриття нових ринків для іноземних постачальників і збуту. Це допомагає підтримувати діяльність компаній в умовах нестабільного економічного середовища та досягати конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі [8].

Конкурентоспроможність підприємства вимагає відповідності управлінських рішень динаміці змін в середовищі, в якому працює підприємство. При цьому від управлінця вимагається збереження здобутих позицій та результатів, а також розвиток тих перспективних напрямів бізнесу, що мають високу продуктивність.

Основою ефективного функціонування ринкової економіки на сучасному етапі є диверсифікація всіх сфер діяльності на різних рівнях економічної системи. Впровадження певного виду диверсифікації дає змогу підприємствам якнайкраще використовувати ресурсний потенціал, забезпечувати стабільне соціальне та економічне середовище, досягти максимально можливого коефіцієнту використання виробничих потужностей, зменшити ризики комерційної діяльності, відокремити різні сфери діяльності та уникнути залежностей від умов ринкової кон'юнктури та мінімізувати ці ризики у разі нестабільності середовища в майбутньому [36].

Зниження рівня ризику є вагомим чинником зростання інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів [20].

Диверсифікація господарської діяльності забезпечує: конкурентні переваги в ресурсному забезпеченні, технологіях, інноваціях, налагоджених зв'язків з партнерами. Засновником та дослідником теорії розвитку диверсифікації вважається А. Чандлер. Далі вона була підтримана та допрацьована багатьма науковцями, зокрема М. Портером, який глибоко досліджував це питання. Щодо визначення самого поняття «диверсифікація», то «Економічна енциклопедія» трактує його як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [14]. Диверсифікація - це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [18].

Стратегія економічного зростання підприємства важливу роль надає підвищенню ефективності політики, яка спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку і забезпечення розширення діяльності та сфери впливу на нові ринки. Диверсифікація господарської діяльності є одним із способів

досягнення цієї мети, адже є передумовою важливих структурних перетворень та встановлення нової системи зовнішньоекономічних зв'язків [10].

Диверсифікація може бути чинником змін виробничої складової, що спрямована на задоволення споживчих потреб, які є відмінними від тих, що закривалися попередніми видами діяльності підприємства. Проведення диверсифікації заходів в економічній сфері може здійснюватися як за допомогою розширення наявного спектра пропозицій продуктів та послуг, так і проникнення в нові види бізнесу, розширюючи межі діяльності компанії.

Диверсифікація була породжена науковотехнічною революцією з метою пристосування бізнесу до мінливих змін зовнішнього середовища та умов існування підприємства, а також для того, щоб підтримувати конкурентоздатність підприємств в умовах насиченості ринку тими чи іншими видами продукції. За умови великої концентрації ризиків та перешкод з боку негативних факторів ведення діяльності, підприємство мають можливість перенаправляти капітал в більш вигідні та ефективніші сфери діяльності за існуючих умов.

До основних напрямів диверсифікації господарської діяльності відносять диверсифікацію ринків, закупівель, способів виходу на інші ринки та розширення асортименту продукції. Кожен з видів диверсифікації має свої переваги та недоліки та рекомендований до впровадження за певних умов. З метою підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення її оптимальних результатів не тільки на певний проміжок часу, а й у довгостроковій перспективі може використовувати такі альтернативні шляхи диверсифікації господарської діяльності [8]:

- диверсифікація ринків – розширення географії власної діяльності, що передбачає освоєння підприємством одночасно декількох нових ринків із наявними можливостями та продукцією, яка зможе задовольнити реальні потреби споживача цих ринків;

- диверсифікація контрагентів: розосередження суб'єкта господарювання під час закупівель сировинних ресурсів, продуктів чи технологій між кількома джерелами (різні регіони, країни);

- диверсифікація шляхів виходу на ринки базування, яка передбачає комбінування декількох способів виходу на ринки одночасно: прямий та непрямий експорт, управління за контрактом, промислову кооперацію (підрядне виробництво) тощо;

- диверсифікація товарного асортименту: збільшення кількості модифікацій того самого товару з метою збереження вже досягнутих позицій на певному сегменті ринку.

Основою визначення оптимальної стратегії диверсифікації господарської діяльності є проведення ґрунтовного аналізу конкурентного потенціалу підприємства за умови мінливості та тенденцій на ринку. При цьому варто знайти різні альтернативи рішень, які могли б повною мірою забезпечити розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства [42]. Правильно обрана стратегія диверсифікації має забезпечити довготривалий розвиток та стабільний результат діяльності компанії. При прийнятті рішення розробки та впровадження нової стратегії диверсифікації варто скористатися раціональним підходом з розробкою оптимального механізму впровадження та застосуванням відповідного інструментарію.

На формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства впливають такі чинники [17]:

- стратегічні мотиви та цілі диверсифікації;
- ефективність роботи системи стратегічного управління,
- стратегічний компетенційний потенціал підприємства;
- інформаційно-комунікативне забезпечення підприємств.

Перш ніж впроваджувати якісь диверсифікаційні зміни управлінець повинен визначитися з потребами підприємства в змінах, можливостей їх масштабування, напрямками розвитку та всіма можливостями реалізації. Саме пошук мотивів та цілей є головною метою аналізу діяльності підприємства з метою впровадження диверсифікації [67]. На управлінця падає відповідальність вибору напрямку, куди буде рухатися підприємство далі. Для цього необхідно сформувати хорошу

інформаційну базу, яка покривала б всі потреби підприємства в даному напрямі. Мотиви впровадження стратегії диверсифікації представлено на рис. 1.1.

Причинами впровадження рішення про диверсифікацію можуть бути:

- очікування зниження прибутку від основних напрямів діяльності підприємства;
- зниження попиту на продукцію;
- наявність стратегічних галузей, які стали менш ефективними;
- наявність галузей, що досягли зрілості і не потребують вкладень в їх розвиток;
- можливість перерозподілу надлишкових надходжень, можливості інвестування;
- перспективність розвитку нових напрямів, які є досить вагомими за перспективність наявних;
- часткове використання або неефективність використання ресурсів основного виробництва;
- постійний ріст конкуренції та розвиток науково-технічного прогресу;
- необхідність зниження ризиків;
- наявність сприятливих умов для розвитку нового напрямку діяльності;
- можливості одержання більшого прибутку від результатів диверсифікації, зокрема з урахуванням пропозицій відділу досліджень та перспектив отримання синергетичних переваг від розширення напрямів бізнесу.



Рис. 1.1. Мотиваційний підхід до формування стратегії диверсифікації [8]

А.Дж. Стрикленд та А.А. Томпсон стверджують, що прийняття рішення щодо вибору напрямку диверсифікації господарської діяльності базується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [67]:

- критерій привабливості – напрям діяльності, обраний для диверсифікації, повинен бути достатньо прибутковим;
- критерій «витрати на входження» – передбачає оцінку доцільності проникнення в нову сферу діяльності;
- критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності.

Основними передумовами щодо використання диверсифікації господарської діяльності підприємства є наступні [12]:

- загострення конкуренції між компаніями та необхідність підвищення їх конкурентоспроможності;
- індивідуалізація споживчого попиту;
- необхідність зниження реальної собівартості та встановленої ціни на вироблені товари шляхом використання ефекту масштабу виробництва;
- необхідність максимально ефективного використання власних ресурсів;
- необхідність підвищення якості товарної продукції;
- необхідність збільшення частки ринку, вдосконалення та інтенсифікації узгодження ринкової та збутової політики;
- необхідність забезпечення адаптивності бізнес-одиниці до змін зовнішнього середовища;
- зменшення ризиків і максимізація прибутку.

Вибір стратегії підприємства є одним з важливих управлінських рішень. Процес вибору включає декілька кроків.

На першому етапі здійснюється аналіз напрямів та стану господарської діяльності підприємства, а також наскільки діяльність компанії інтегрована в ринкове середовище. Цей етап передбачає аналіз існуючих контрактів та партнерів, з якими підприємств співпрацює; дослідження фінансово-економічного стану компанії; дослідження цілей та місії компанії та пошук альтернатив в межах обраного напрямку діяльності компанії та поза її межами.

Другий етап – дослідження кон'юктури ринку, факторів зовнішнього середовища, а також тенденцій та змін у майбутньому.

Третій етап – аналіз бюджетно-податкової політики, законів та норм країни, в якій розміщене підприємство для встановлення меж зростання потужностей підприємства.

Четвертий етап – дослідження можливостей розвитку компанії, зростання потужностей, забезпечення фінансами та ресурсами існуючих відділів компанії за напрямками її діяльності.

Вирішальним етапом є прийняття рішення про впровадження обраної стратегії диверсифікації та формування схеми керування даним процесом з метою досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії.

На вибір оптимального напрямку диверсифікації впливає результат аналізу факторів зовнішнього середовища: стан економіки, політичні процеси країни, аспекти правового регулювання виробництва, науково-технічне забезпечення, наявність необхідних ресурсів та відкритості доступу до них, характеристика природного середовища тощо.

Зовнішнє оточення також включає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів та ринку робочої сили. Також варто проаналізувати структуру діяльності підприємства, наявні проблеми та перешкоди з боку наявних умов діяльності всередині компанії.

Важливим етапом є розробка варіантів стратегій та альтернативних рішень їх впровадження.

В кінці даного дослідження має бути виокремлений оптимальний набір рішень та максимально ймовірних кроків до досягнення встановленої мети та

запланованих результатів. В дослідженні кожної з альтернатив враховують особливості компанії, умови діяльності, забезпеченості ресурсами, обмеження та ризику кожного рішення.

Обранню управлінцем певного напрямку диверсифікації господарської діяльності повинні передувати відповіді на такі запитання: чи дасть новий напрямок більші можливості для отримання прибутку і чи зможе компанія конкурувати зі своїми конкурентами в обраній галузі [63].

Обґрунтування та вибір стратегії диверсифікації, яка є найбільш вигідною для впровадження, відповідає вимогам компанії та націлена на максимізацію прибутків відповідно тим вкладенням, які будуть реалізовані в процесі впровадження стратегії. Цей процес є вирішальним, адже саме це є рушійним моментом, що запустить подальше втілення альтернатив шляхом створення чіткого довгостроково плану та його виконання.

Обрана стратегія диверсифікації повинна враховувати всі фактори, які можуть впливати на реалізацію стратегії впродовж всього процесу та ризику, які можуть перешкоджати в реалізації стратегії відповідно плану та термінів.

Останнім етапом є впровадження стратегії та перевірка результатів впровадження обраного оптимального стратегічного рішення.

Послідовне та глибоке виконання даних кроків допоможе підібрати дійсно працюючу та ефективну стратегію господарської діяльності, що підійде підприємству, як можливість розвитку, зростання та розширення діяльності та позитивно вплине на результативність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування стратегії диверсифікації підприємства

Поширення диверсифікації діяльності вітчизняних підприємств зумовлює необхідність сучасних та ефективних методик її оцінки. Впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємств неможливе без створення методичної бази

економічного оцінювання ефективності диверсифікації. Адже економічна оцінка будь-якої стратегії є завершальним етапом розроблення її для впровадження, тому головним критерієм ефективності нової стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства.

Беручи до уваги багатогранність процесу диверсифікації, його причетність до різних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінюючи ефективність диверсифікації діяльності, першочергову увагу треба сконцентрувати на особливостях стратегії диверсифікації підприємств, до яких можна віднести такі [56]:

- зсув стратегічних цілей у бік вдосконалення функцій управління і організації діяльності (ефективний виробничий і фінансовий менеджмент; чітка координація партнерських і ділових зв'язків, створення нових організаційних структур);
- вимога різноманітних матеріальних елементів виробництва та тривалого часу;
- можливість переміщення матеріальних елементів виробництва (матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів) у просторі та часі;
- економія від оптимізації використання матеріальних елементів виробництва і збільшення їх віддачі;
- одержання ряду додаткових ефектів залежно від регіону базування підприємства (інфраструктура виробництва, геополітичні тенденції розвитку економіки регіону);
- посилення взаємодій як у середині підприємства, так і в галузі загалом;
- різноманітність розподілу суспільної праці у сфері виробництва (спеціалізація, концентрація, кооперація і комбінування);
- монументальність та висока матеріаломісткість продукції;
- пошук значних ринкових ніш, які б дали змогу ефективно існувати довгі роки;
- високий рівень невизначеності та ризику;
- зростання стратегічних можливостей підприємств після диверсифікації.

На основі проаналізованих наукових праць вважаємо, що доцільність диверсифікації діяльності підприємства визначається економічною ефективністю діяльності диверсифікованого підприємства та економічним ефектом від впровадження стратегії диверсифікації. Економічна ефективність – результативність економічної діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Економічний ефект – корисний результат економічної діяльності, зиск від неї, який обчислюють як різницю між доходами від цієї діяльності та витратами на її здійснення [15].

Отже, ефект від впровадження стратегії диверсифікації визначається перевищенням вартісної оцінки результатів диверсифікації діяльності підприємства вартісної оцінки витрат, які з нею пов'язані. Цей показник є абсолютним. Ефективність діяльності диверсифікованого підприємства визначається порівнянням ефекту від впровадження диверсифікації з ресурсами, які забезпечили цей ефект. Показник ефективності є відносним.

Ефективність стратегії диверсифікації визначається не тільки співвідношенням прибутку та витрат, але й тим, наскільки ця стратегія відповідає потребам стійкого, збалансованого розвитку підприємства в усіх сферах господарювання та функціонування; рівнем використання ринкових можливостей; прийнятністю рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії (щодо ключових ресурсів: персоналу, менеджменту, фінансових, матеріальних); відповідністю реальним ресурсним можливостям; результативністю, а також і потребами споживачів та застосуванням технологій [46].

1. Диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів, полягає у застосуванні традиційної технології підприємства для задоволення нових потреб споживачів. Здійснюється шляхом поглинання існуючих підприємств або шляхом внутрішнього розвитку через вихід на нові ринки. Оцінювати ефективність диверсифікації діяльності підприємств у цьому випадку доцільно за формулою:

$$Ed = \frac{P}{K} \quad (1.1)$$

де P – прибуток підприємства після впровадження диверсифікації пов'язаної з потребами споживачів; K – інвестиційні кошти підприємства в проєкті.

Якщо $E_d = 1$, то кошти, інвестовані підприємством в проєкт, повністю покриваються отриманим прибутком підприємства після впровадження диверсифікації, пов'язаної з потребами споживачів – і таку диверсифікацію можна вважати ефективною;

Якщо $E_d > 1$, то кошти, інвестовані підприємством в проєкт, значно менші ніж отриманий прибуток підприємства після впровадження диверсифікації, пов'язаної з потребами споживачів – і таку диверсифікацію можна вважати високоефективною;

Якщо $E_d < 1$, то кошти, інвестовані підприємством в проєкт, значно більші ніж отриманий прибуток підприємства після впровадження диверсифікації, пов'язаної з потребами споживачів – і таку диверсифікацію можна вважати неефективною.

2. Диверсифікація, пов'язана з застосуванням технологій. У цьому випадку йдеться про освоєння нової для підприємства технології з метою продовження обслуговування традиційного ринку. Такий варіант може здійснюватися шляхом купівлі вже діючого підприємства з новою технологією, створення нового виробництва, спираючись на внутрішні ресурси або власний розвиток нової для підприємства технології. Тоді ефективність диверсифікації діяльності підприємства, може бути відображена максимальним обсягом продажів продукції диверсифікованого виробництва, якого може досягти підприємство після впровадження диверсифікації, пов'язаної із застосуванням технологій.

3. Диверсифікація, пов'язана з потребами споживачів та застосуванням технологій. Перехід в область, непов'язану з поточним бізнесом підприємства, до нових технологій чи потреб ринку. Створюється шляхом об'єднання підприємств багатьох галузей, які не пов'язані між собою технологічним ланцюгом та діють самостійно. Ефективність диверсифікації оцінюють як середньозважену, тобто з врахуванням питомої ваги кожного підприємства в об'єднанні, у сумарному значенні критеріальних показників.

Доцільно для оцінки ефективності стратегії диверсифікації, використати показник економічності стратегії (E_s). Це відносний показник, що дозволяє порівняти результати від впровадження стратегії з витратами на її проектування та реалізацію. Розраховується як відношення отриманих ресурсів в результаті реалізації стратегії диверсифікації, до величини затрат на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації [40].

$$E_s = \frac{OP}{ZR} \quad (1.2)$$

де OP – отримані ресурси в результаті реалізації стратегії диверсифікації; ZR – затрати на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації.

Якщо $E=1$, то затрати на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації повністю покриваються отриманими ресурсами в результаті реалізації стратегії диверсифікації – і таку диверсифікацію можна вважати ефективною;

Якщо $E > 1$, то отримані ресурси в результаті реалізації стратегії диверсифікації значно перевищують затрати на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації – і таку диверсифікацію можна вважати високоефективною;

Якщо $E < 1$, то затрати на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації не покриваються отриманими ресурсами в результаті реалізації стратегії диверсифікації – і таку диверсифікацію можна вважати неефективною.

Важливою ознакою ефективності будь-якого виробництва є досягнення мети виробничої або іншої діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу [13]. Сутнісне тлумачення ефективності діяльності як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є творчою субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Інтерпретуючи закон економії робочого часу, який відображає механізм зниження сукупних витрат на виробництво продукції, до диверсифікаційних процесів, пропонуємо ефективність диверсифікації діяльності підприємства обчислювати за формулою:

$$Sd = \frac{Sdd + Spp}{Ed} \rightarrow \min \quad (1.3)$$

де S_d – сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства; S_{dd} – витрати підприємства на здійснення диверсифікації; S_{pd} – витрати підприємства під час диверсифікації; E_d – економічний ефект, який обчислюють як різницю між доходами від диверсифікаційної діяльності та витратами на її здійснення.

Отже, чим менші сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства, тим, можна вважати, більша ефективність диверсифікації діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності підприємства в умовах функціонування регіонального ринку повинно враховувати те, що процес диверсифікації діяльності підприємства формується з елементів, які мають функціональні та синергійні зв'язки взаємодій, безпосередньо беруть участь у виробничому процесі та у формуванні системного ефекту, забезпечують функціонування цілісної системи в оптимальних параметрах. Цілісність виробничої системи визначається міцністю зв'язків її елементів між собою і зовнішнім середовищем. Чим більше кожний підрозділ орієнтований на здійснення мети системи загалом, тим міцніші зв'язки між ними, тим ефективніша діяльність диверсифікованого підприємства. Тому бажано для оцінювання ефективності диверсифікації діяльності підприємства визначити ступінь економічної сумісності структурних елементів диверсифікованого підприємства, тобто доцільну кількість об'єднань різних варіантів диверсифікації в одну виробничу систему, що визначається коефіцієнтом синергійної замкненості системи K , який розраховується за формулою:

$$K = \frac{(G + \Delta Q) - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij}}{G} \quad (1.4)$$

де G – обсяг витрачених ресурсів на реалізацію певного варіанта диверсифікації в умовах мінімальної функціональної замкненості системи; Q – приріст обсягу продукції в результаті системного використання ресурсів; P_{ij} – витрати i -го ресурсу для реалізації j -го варіанта диверсифікації; n – кількість видів ресурсів; m – кількість варіантів диверсифікації.

Характеризує частку економії або перевитрат ресурсів при забезпеченні повної функціональної суміщеності елементів виробничої системи. Якщо

спостерігається економія ресурсів на реалізацію певного варіанта диверсифікації, то такий варіант доцільно вважати ефективним. Перевитрати ресурсів свідчать про неефективність диверсифікації діяльності підприємства [56].

Загальну оцінку ефективності диверсифікації діяльності підприємства ми пропонуємо здійснювати за допомогою методу порівняння бажаних показників, встановлених на основі дослідження результатів діяльності інших диверсифікованих підприємств та фактично отриманих внаслідок проведення диверсифікації на конкретному підприємстві.

Для цього методу притаманно: простота виконання; об'єктивний характер; можливість відбору найбільш значимих для підприємства показників, та їх аналіз у взаємозв'язку та взаємодії; оцінювання диверсифікації підприємства в динаміці. Послідовність проведення: 1) визначення сукупності показників економічного зростання, які підлягають оцінюванню; 2) встановлення планових та нормативних показників; 3) визначення переліку показників економічного зростання та встановлення відповідності між плановими та фактичними показниками; 4) виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на структуру фактичних показників та вчасне коригування значень планових показників; 5) встановлення допустимих меж відхилення фактичних показників; 6) проведення порівняння поточних розрахунків показників економічного зростання із значеннями за попередні періоди та із прогнозованими значеннями цих показників, визначаючи тенденції та закономірності; 7) здійснення документування розрахунків показників економічного зростання та оформлення обґрунтованих висновків до них; 8) підведення підсумків та розроблення заходів щодо забезпечення необхідних пропорцій показників.

Особливість даного підходу в тому, що в ході аналізу використовуються не тільки фінансові показники або величини, зміряні в грошовому виразі, але і натуральні показники, що характеризують діяльність господарюючого суб'єкта з різних аспектів.

Насамперед про ефективність діяльності диверсифікованого підприємства можна судити, розрахувавши показники ефективності, представлені в табл. 1.3., і

якщо всі обчислені показники відповідають напрямку позитивних змін, то в такому разі диверсифікацію підприємства можна вважати ефективною.

Таблиця 1.3

Система показників ефективності діяльності диверсифікованого підприємства [63]

Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст
1	2	3
Показники ефективності використання фінансів		
Оборотність оборотних коштів	Виторг від реалізації продукції диверсифікованого виробництва / середній залишок оборотного капіталу	Показує кількість оборотів, які здійснив оборотний капітал за певний час, є вимірником продуктивності активів
Відносне вивільнення (додаткове)	Фактична тривалість обороту капіталу відняти базову тривалість обороту капіталу і помножити на частку виторгу від реалізації продукції	Визначає суму вивільнення (або додаткового залучення) коштів у

Продовження табл. 1.3

1	2	3
залучення) оборотних коштів під час диверсифікації	диверсифікованого виробництва та число днів у періоді, за який обчислюється оборотність оборотних коштів	результаті їх прискорення (сповільнення)
Період окупності вкладених інвестицій в диверсифікацію	Сума інвестицій вкладених в диверсифікацію/ грошовий потік від інвестицій	Час, протягом якого чисті прибутки від інвестицій в диверсифікацію відшкодовують понесені втрати
Показники ефективності використання виробничих фондів		
Фондовіддача продукції диверсифікованого виробництва	Чиста виручка від реалізації продукції диверсифікованого виробництва/ основні виробничі фонди	Скільки виручки від реалізації продукції диверсифікованого виробництва припадає на одиницю основних виробничих фондів
Ресурсовіддача продукції диверсифікованого виробництва	Чиста виручка від реалізації продукції диверсифікованого виробництва/ активи підприємства	Скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції диверсифікованого виробництва на одиницю інвестованих коштів
Рентабельність реалізованої продукції диверсифікованого виробництва	Чистий прибуток від реалізації продукції диверсифікованого виробництва / виручка від реалізації продукції диверсифікованого виробництва	Скільки припадає чистого прибутку від реалізації продукції диверсифікованого виробництва на одиницю виручки
Матеріаломісткість	Сума матеріальних витрат/ вартість	Скільки матеріальних

продукції диверсифікованого виробництва	виробленої продукції диверсифікованого виробництва	витрат припадає на кожну гривню випущеної продукції
Коефіцієнт використання сировини та матеріалів (коефіцієнт матеріальних витрат)	Сума фактичних матеріальних витрат/ розмір матеріальних витрат, обчислений виходячи з планових калькуляцій і факт. випуску продукції	Наскільки ефективно використовуються матеріали в процесі диверсифікованого виробництва
Показники ефективності використання праці		
Рівень продуктивності праці диверсифікованого виробництва	Кількість продукції диверсифікованого виробництва, що виробляється одним працюючим за одиницю робочого часу	Ефективність використання трудових ресурсів
Трудомісткість одиниці продукції диверсифікованого виробництва	Час, витрачений на виготовлення одиниці продукції диверсифікованого виробництва	Ефективність впровадження досягнень науки і техніки, механізації, автоматизації, вдосконалення організації виробництва та праці

Документація з оцінювання ефективності реалізації стратегії диверсифікації має містити: алгоритм розрахунку показників, їх планові та нормативні значення; перелік джерел інформації для розрахунку показників; висновки на основі аналізу фактичних значень розрахованих показників і причин їх відхилень від планових і нормативних значень; узагальнений висновок про ефективність реалізації стратегії диверсифікації підприємства та рекомендації з її підвищенню [46].

Оцінювання ефективності диверсифікації проводиться протягом усього періоду реалізації стратегії, адже від загальної ефективності диверсифікації та сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища залежить розвиток та діяльність підприємства в майбутньому. Однак при цьому оцінювання повинно здійснюватися за всіма напрямками та при підведенні підсумків враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на значення аналізованих показників. Також треба пам'ятати, що диверсифікація – це динамічний процес, і найточніша оцінка ефективності можлива лише якщо показники ефективності діяльності диверсифікованого підприємства розглядаються в динаміці.

Вивчаючи ефективність диверсифікації діяльності підприємства, необхідно розглянути ефекти, які об'єктивно виникають від реалізації стратегії диверсифікації, а саме: економічний, науково-технічний, ресурсний, соціальний

та екологічний. Виявлення сукупності цих ефектів, які внаслідок виникнення синергії підсилюються у декілька разів, дасть змогу розпізнати ефективні територіальні зони диверсифікації, в межах яких можливе досягнення найбільшої ефективності діяльності диверсифікованого підприємства. Кожне підприємство встановлює важливість конкретного виду ефекту залежно від цілей, які воно ставить перед собою.

Ефективність диверсифікації діяльності підприємства пов'язана з розвитком потенціалу підприємства, що розглядається як сукупність носіїв виробництва (джерела, елементи, ресурси), які знаходяться в наявності і повній готовності, збалансовані між собою, можуть бути мобілізовані та здатні забезпечити отримання максимально можливих ефектів диверсифікації.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування стратегії диверсифікації підприємства

Ринкові перетворення та структурна перебудова економіки України, формування та розвиток нових організаційно-правових форм господарювання висувають нові вимоги до управлінської діяльності підприємств.

В наш час кожне підприємство не може не урахувати вплив різнобічних зовнішніх факторів на свою діяльність, не передбачати майбутні ризики, не визначати лінію та перспективні цілі на основі системного і ситуаційного підходів. Це означає, що суб'єкти господарювання працюють в умовах сучасного етапу розвитку систем управління – стратегічного менеджменту.

Кожне сучасне підприємство є складною соціально-економічною системою управління, при оптимізації якої виникають проблеми стосовно впливу зовнішнього середовища, прогнозування і визначення оптимальних режимів функціонування. Ці проблеми мають розв'язуватися на інформаційному рівні шляхом оптимізації інформаційних потоків, які функціонують всередині системи і які поступають до неї із зовнішнього середовища [31].

Для успішного розвитку підприємницької діяльності в Україні та регулювання відносин в сфері стратегічного управління, можна розглядати всю сукупність нормативно-правових актів, що регулюють відносини в сфері підприємництва. Державна підтримка підприємств та підприємців повинна включати їх правовий захист, створення відповідної інформативної й консультаційної бази, сприяння залученню інвестицій у розвиток вітчизняного підприємництва [30, 31].

Підприємницьке законодавство України складають регулюючі підприємство закони України та постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування, у тому числі тих державних органів, що здійснюють державне регулювання підприємництва, контроль і нагляд за ним. У законодавстві, що регулює стратегічне управління підприємствами в Україні можна виділити три блоки нормативно-правових актів:

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку [31].

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність: Закони України "Про господарські товариства", "Про акціонерні товариства", "Про фермерське господарство", "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців", "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" та інші.

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємницьку діяльність: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, закони України "Про власність", "Про ліцензування певних видів господарської діяльності", "Про захист прав споживачів", "Про захист економічної конкуренції", "Про захист від недобросовісної конкуренції", "Про дозвільну систему у сфері господарської

діяльності", "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" та інші [30; 31].

При вирішенні управлінських завдань виникає потреба в інформації, що слугує основою для прийняття відповідних рішень.

У зв'язку з цим, для удосконалення процесу прийняття та реалізації обґрунтованих стратегічних управлінських рішень доцільно дослідити формування основних інформаційних складових на всіх етапах стратегічного управління в умовах великих багатоструктурних підприємств.

Стратегічна інформація – організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності [4].

Без формування стратегічної інформації за певними рівнями і стадіями процесу стратегічного управління неможливо розробити якісну стратегію і в наступному її ефективно реалізовувати. Основою для стратегічної інформації є бази стратегічних даних, які стали формуватися з часів упровадження у корпораціях процесу стратегічного планування, починаючи з кінця 60-х – першої половини 70-х років XX століття. Бази стратегічних даних включають коротку характеристику найбільш важливих аспектів, що відносяться до споживачів, постачальників та інших зовнішніх суб'єктів або умов функціонування будь-якої організації, які впливають на її стратегічні рішення. Але з плином часу завдання за різними напрямками діяльності організації змінюються і для відповідності інформації, що використовується при рішенні цих завдань, повинні удосконалюватись і бази стратегічних даних, і інформаційні технології та системи.

Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації проводиться з метою вибору оптимального варіанта серед можливих альтернатив. Менеджери можуть дотримуватися різних підходів до прийняття рішень – обережних, поміркованих або ризикованих. Аналітик, який готує

інформацію, повинен це враховувати і прогнозувати не тільки декілька варіантів прогнозів, але й декілька варіантів рішень [6].

З огляду на зазначені особливості доцільно надати таке визначення. Стратегічні управлінські рішення - це сукупність планових, організаційних, мотиваційних, контрольних впливів на об'єкт управління з метою отримання конкретного результату у довгостроковій перспективі, що характеризується слабкою визначеністю інформаційних джерел та урахуванням прогнозованих змін у зовнішньому середовищі.

Процес стратегічного управління включає в себе три основні стадії – стратегічне планування, реалізацію стратегії, стратегічний контроль.

Враховуючи сутність стратегічного планування, варто зупинитись на його етапах, починаючи зі стратегічного аналізу, який складається з двох частин: аналізу зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище складається з двох частин: макросередовище (віддалене оточення) та мікросередовище (ближнє оточення). Складові цих двох частин зовнішнього середовища представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Складові макро- та мікросередовища підприємства [4]

Макросередовище (Макрофактори)	Мікросередовище
Політичні	Споживачі
Економічні	Постачальники
Соціальні	Конкуренти
Технологічні	Акціонери
Науково-технічні	Кредитор
Конкурентні	Інвестори
Екологічні	Посередники
Демографічні	Профспілки
Правові	Товари-змінники
Міжнародні	
Географічні	

Для аналізу і прогнозу розвитку макросередовища використовуються різноманітні методи: прогнозування окремих тенденцій і подій, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, факторний аналіз, широко використовуються експертні

методи. В українській практиці ці методи ще недостатньо застосовуються з причин відсутності надійної інформаційної бази.

Слід приділити особливу увагу аналізу мікросередовища підприємства, який зазвичай здійснюється за моделлю галузевої конкуренції, що базується на підході М. Портера [19; 57; 65]. Відповідно до нього головними елементами мікросередовища, що впливають на діяльність підприємства, є: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти і підприємства, які потенційно можуть ввійти і почати функціонувати в цій галузі. Портер рекомендує щодо формування інформації ряд характеристик за їх змістом та ступенем впливу на діяльність підприємства.

Слід відмітити, що інформаційна складова аналізу як макро- так і мікросередовища досить складна. Необхідно формувати бази даних щодо змін багатьох зазначених факторів, при цьому визначати їх пріоритетність для підприємства, прогнозувати вплив та наслідки на декілька років уперед. Ця інформація є основою для розробки стратегій та перспективних планів розвитку підприємства, тобто має стратегічний характер.

Важливе місце при формуванні стратегічної інформації займає галузевий аналіз. Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі й окремих товарних ринків всередині неї. Крім того, такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі погрози, визначити ключові фактори успіху галузі і з урахуванням цього розробити стратегію поведінки підприємства на ринку.

Джерелами інформації про тенденції в галузі є спеціалізовані видання (газети, журнали, інформаційні бюлетені), а також інтернет-сайти підприємств та компаній. Неформальна інформація отримується завдяки участі працівників підприємств в спеціалізованих семінарах, конференціях, круглих столах або при спілкуванні з експертами-ведучими спеціалістами галузі. Проблемою є не тільки виявлення змін у галузі, а і кількісна оцінка впливу цих змін на рентабельність виробництва.

Стратегічна інформація із зовнішнього середовища підприємств повинна мати специфіку, що ураховує окремий вплив компонентів на функціонування даного підприємства. Тому треба використовувати індивідуальний підхід до формування інформації, який базується на визначенні пріоритетних факторів, що найбільш істотно впливають на діяльність підприємства, та ретельно їх досліджувати.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для визначення взаємовпливу факторів. В сучасних умовах на електронних носіях найбільше поширення отримала таблична форма, що використовується для концентрації інформації, зібраної з інтернет-сайтів, періодичних видань, отриманої в ході співбесід, письмових довідок експертів.

При аналізі внутрішнього середовища використовується функціональний (структурний) підхід, що орієнтується на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Створення ефективної структури виробничого потенціалу зумовлює економію усіх видів ресурсів, оскільки це дозволяє з меншою їх кількістю задовольнити більше число споживачів [4].

Аналіз проводиться за певними показниками, що характеризують функціональні зони діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідницький потенціал, організацію та управління персоналом, загальні характеристики діяльності.

Взаємозв'язок і залежність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відображає стратегічний баланс. Стратегічний баланс – це поєднання позитивно і негативно впливових на діяльність підприємства факторів (можливостей і погроз), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства і суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними і слабкими сторонами у функціонуванні підприємства [57].

Стратегічний баланс підприємства як результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища надається у формі SWOT-матриці [19; 56]. Хоча SWOT-матриця, як правило, не містить остаточної інформації для прийняття

управлінських рішень, але вона дозволяє упереджувати менеджерами певні події і зробити необхідні оцінки і висновки.

SWOT-матриця є інформаційною основою для установлення системи цілей підприємства на наступний стратегічний період. Вироблення місії та відповідних цілей – найважливіша складова частина стратегічного управління.

В контексті цільових установок в стратегічному управлінні визначають категорію місії як генеральну мету розвитку сучасних підприємств, тобто філософію та сенс їх існування. Місія фіксується у різних управлінських документах та доводиться до зацікавлених осіб шляхом спеціальних PR (піар) – акцій і в процесі звичайних комунікацій.

Таким чином, інформаційні джерела підприємства повинні розповсюджувати його місію якомога більшим верстам суспільства у своїй та інших країнах для залучення нового кола споживачів й прихильників продукції даного виробника.

У стратегічному управлінні особливу важливість представляє ієрархія цілей, що дозволяє відобразити їх погодженість і взаємозалежність в різні часові періоди досягнення. Цілі нижчого рівня ієрархії повинні сприяти досягненню цілей вищих рівнів, будучи фактично способами їхнього досягнення. Таким чином формується «дерево цілей», що графічно зображує підпорядкованість і взаємозв'язок між ними [19; 56].

Виходячи з того, що кожен мету можна охарактеризувати за допомогою конкретного результуючого показника, який дозволяє виконати вимогу вимірюваності, то інформація щодо прийняття відповідних управлінських рішень має містити рух та динаміку факторів, забезпечуючих досягнення даного показника. Слід наголосити на важливості установлення пріоритетності цих факторів, за аналізом та прогнозом яких і мають прийматися управлінські рішення щодо досягнення цілей в стратегічному управлінні.

На основі системи цілей розробляються стратегічні альтернативи, із яких вибирається загальна стратегія розвитку підприємства. У ієрархічній структурі стратегій загальна або корпоративна (для великих підприємств корпоративного

типу) стратегія знаходиться на вищому рівні, тобто визначає головні напрями розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Як відомо, важливим інструментом при виборі загальної стратегії є портфельний аналіз, який слугує для оцінки господарської діяльності підприємства з метою оптимізації фінансування найбільш прибуткових чи перспективних напрямів. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двовірних матриць. Особливості матриць визначаються кількістю критеріїв та їх структурою, відповідно до якої формується інформаційне забезпечення прийняття стратегічних рішень щодо результуючого збалансованого портфелю бізнесів.

Реалізація стратегії – процес не менш складний, ніж її розробка. Навіть найкраща стратегія може неефективно впроваджуватися за умов поганої, недосконалої організації цього процесу. Однак правильні дії керівництва при реалізації стратегії можуть компенсувати деякі недоліки її розробки.

Суттєву роль в організаційному забезпеченні реалізації стратегії відіграє вибір організаційної структури управління підприємством, яка повинна відповідати ефективному досягненню стратегічних цілей.

На основі аналізу сучасних вимог, що пред'являються до організаційної системи управління, можна розробити спеціальні критерії для визначення структури підприємства з наступним вибором такої її модифікації, яка б найбільше відповідала установленим критеріям. Для реалізації цього алгоритму необхідно сформулювати відповідну інформацію, яка має свої специфічні особливості на кожній стадії вибору організаційної системи управління:

I стадія – вихідна інформація відносно особливостей прийнятої стратегії, галузевих тенденцій, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ресурсної бази підприємства;

II стадія – формування інформації за показниками, що можуть бути використаними в якості критеріїв ефективності;

III стадія – формування інформації за різними типами організаційних систем управління;

IV стадія – у разі невідповідності модифікації структур зазначеним критеріям необхідно сформувати інформаційну базу для уточнення критеріїв. Якщо відповідність досягнута, підприємство вибирає дану структуру, якщо ні, то уточнюється перелік критеріїв і знову розглядаються різні модифікації.

Діяльність у сфері стратегічного управління, здійснення маркетингових досліджень пов'язані з використанням значних обсягів інформації. Тому пріоритетним напрямом при створенні нової структури управління є удосконалювання системи збирання, оброблення, зберігання й передавання інформації, що надходить із зовнішніх і внутрішніх джерел підприємства. Кількість інформації і складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає зі збільшенням масштабів виробництва й розмірів підприємства.

Інформація щодо особливостей організаційної культури дозволяє керівництву розробити та реалізувати відповідні заходи з управління опором стратегічним змінам на підприємстві.

Як правило, у процесі з реалізації стратегії приймає участь персонал усіх ланок підприємства. Функції, що виконують співробітники, різні за цільовим призначенням, але поєднання зусиль повинно створити максимальні можливості персоналу по досягненню установлених стратегічних цілей. Це формує кадровий потенціал підприємства.

Для правильного розподілу функцій у стратегічному процесі, призначення відповідальних осіб та налагодження необхідних взаємозв'язків слід удосконалити підсистему інформаційного забезпечення управління кадровим потенціалом. Це можна здійснити шляхом створення автоматизованої управлінсько-інформаційної системи на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

Інформаційне забезпечення у системі стратегічного контролю на підприємстві пропонується здійснювати за двома етапами: 1) за конкретні часові проміжки реалізації стратегії відслідковувати зміни вибраних критеріїв

ефективності в ході застосування моделі багатоцільової оптимізації; 2) формувати контрольну інформацію на запланованих оціночних етапах реалізації стратегії та надання її керівництву для прийняття управлінських рішень щодо необхідних коригувань стратегічного процесу [4].

Реальним шляхом удосконалення інформаційної бази стратегічного управління на українських підприємствах є розвиток бенчмаркінг-заходів, які набули останнім часом значного поширення у країнах Західної Європи. Статистичні дослідження, які проведені на гірничодобувних підприємствах, показали, що управлінський персонал ще не в достатньо повній мірі використовує у своїй діяльності методичні підходи бенчмаркінгу. Однак при прийнятті стратегічних управлінських рішень метод бенчмаркінгу, як показує практика зарубіжних фірм, дозволяє підприємству вибрати оптимальний варіант при порівнянні своєї діяльності з практикою і досвідом роботи ринкових конкурентів і найбільш успішних організацій суміжних галузей, специфіка функціонування яких є подібною.

Інформація для порівняння може бути отримана безпосередньо при обміні з іншими організаціями і з інших непрямих джерел. Отримуючи інформацію на основі бенчмаркінг-заходів, керівництво може приймати рішення відносно поліпшень у всіх сферах діяльності підприємства, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

Висновки до розділу 1

Дослідивши підходи різних авторів до трактування сутності стратегії нами встановлено, що доцільно трактувати сутність стратегії наступним чином: «стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства, застосування яких дає змогу виконати план діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей й забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища».

Стратегія економічного зростання підприємства важливу роль надає підвищенню ефективності політики, яка спрямована на зміцнення позицій

підприємства на ринку і забезпечення розширення діяльності та сфери впливу на нові ринки. Диверсифікація господарської діяльності є одним із способів досягнення цієї мети, адже є передумовою важливих структурних перетворень та встановлення нової системи зовнішньоекономічних зв'язків.

Диверсифікація може бути чинником змін виробничої складової, що спрямована на задоволення споживчих потреб, які є відмінними від тих, що закривалися попередніми видами діяльності підприємства. Проведення диверсифікації заходів в економічній сфері може здійснюватися як за допомогою розширення наявного спектра пропозицій продуктів та послуг, так і проникнення в нові види бізнесу, розширюючи межі діяльності компанії.

Оцінювання ефективності диверсифікації проводиться протягом усього періоду реалізації стратегії, адже від загальної ефективності диверсифікації та сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища залежить розвиток та діяльність підприємства в майбутньому. Однак при цьому оцінювання повинно здійснюватися за всіма напрямками та при підведенні підсумків враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на значення аналізованих показників. Також треба пам'ятати, що диверсифікація – це динамічний процес, і найточніша оцінка ефективності можлива лише якщо показники ефективності діяльності диверсифікованого підприємства розглядаються в динаміці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Галіївський маслозавод» було засновано у 1999 році в селі Галіївка, Чуднівського району Житомирської області. Це стало можливим завдяки спільному рішення регіонального відділення фонду державного майна України в Житомирській області та організації

орендарів Галіївського маслозаводу від 20 грудня № 225/1, відповідно до декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 р. № 57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду». Вже у грудні того ж року завод розпочав свою господарську діяльність.

Діяльність маслозаводу здійснюється відповідно до Статуту, затвердженого Загальними зборами акціонерів, та Колективного договору, що укладається щорічно між працівниками та роботодавцем.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення необхідними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування, високої якості. Керівництво заводу прагне задовольнити потреби населення суміжних районів у молочній продукції, яка відповідає всі показникам якості та натуральна за своїми складовими елементами.

До основних напрямків діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є:

- обробка сільськогосподарської сировини;
- виробництво молочних продуктів;
- здійснення торгово-закупівельної та торговельної діяльності.

Діяльність підприємства спрямована на створення найбільш корисних для споживачів харчових продуктів. Модернізації, що була здійснена у 2019 році на ТОВ «Галіївський маслозавод» перетворила його на високотехнологічне підприємство, яке поєднало в собі досвід, техніку, технології і новації, з метою забезпечення ефективності власної господарської діяльності. За рахунок того, що виготовлення продукції відбувається без використання консервантів, то вона відповідає найвищим стандартам якості продукції.

Місце підприємства в економічній системі регіону представлено на рис. 2.1.

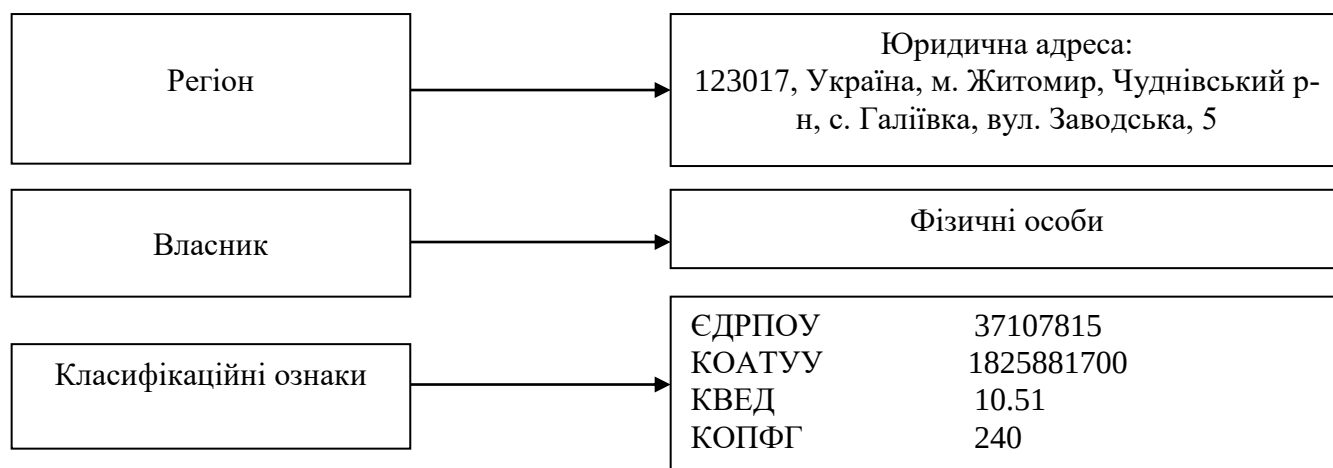


Рис. 2.1. Місце ТОВ «Галіївський маслозавод» в економічній системі регіону

Оцінюючи організаційну структуру ТОВ «Галіївський маслозавод» варто відмітити, що вона складається із сукупності елементів, що по'язані між собою ланками управління, що відображають відносини влади та підпорядкування, що юридично закріплені у нормативно-правових актах, які затверджуються на підприємстві і набувають ознак чинності, це статут або колективний договір, положення про підрозділи, посадові інструкції, інші розпорядження тощо.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональну форму побудови, що корелює з основними цілями і завданням діяльності підприємства, та власників компанії, рис. 2.2.

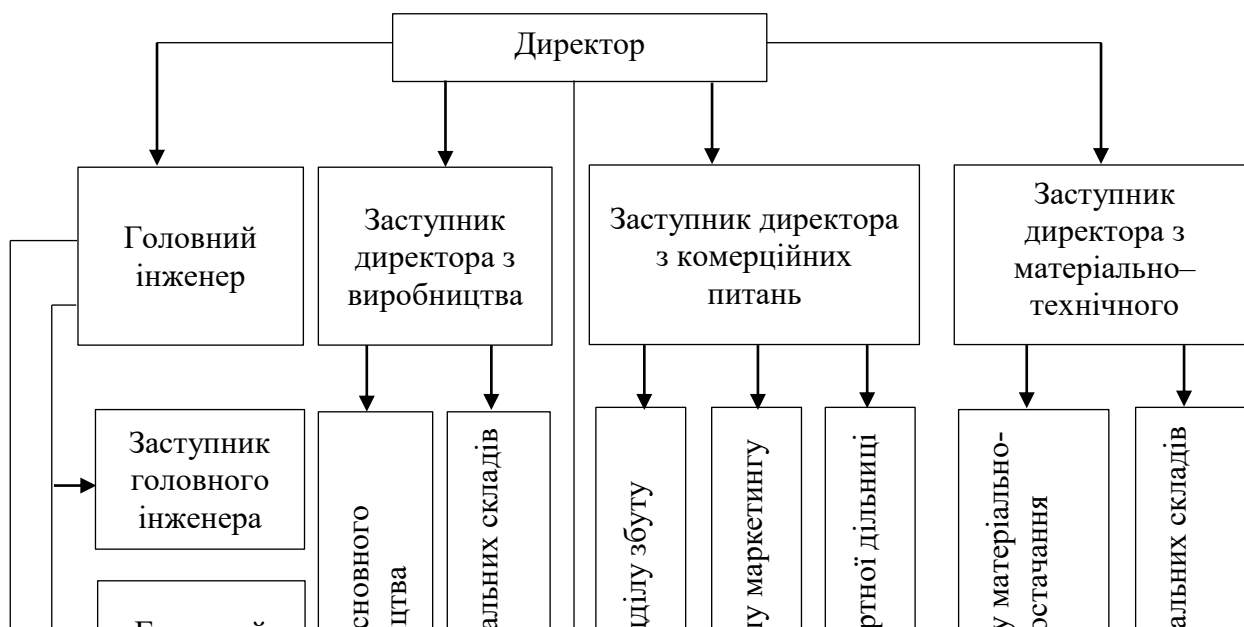


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

При такій структурі персонал підприємства підприємства має у своєму підпорядкуванні ряд функціональних органів, кожен з яких у межах своєї компетенції на основі збору та аналізу інформації розробляє проект розв'язання відповідного завдання, який після затвердження лінійним керівником стає обов'язковим для відповідного виконавця.

Проаналізуємо переваги та недоліки лінійно-функціональної структури в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління ТОВ
«Галіївський маслозавод»

Переваги	Недоліки
1	2
Можливість прийняття керівником підприємства вірних та компетентних рішень внаслідок об'єктивного аналізу діяльності всіх відділів підприємства, що стає можливим завдяки розмежуванню сфер відповідальності, часткового делегування повноважень керівникам відділів, які	Відділи можуть бути більш зацікавлені в реалізації цілей та завдань своїх підрозділів, ніж загальних цілей усієї організації. Це підвищує можливість конфліктів між функціональними областями

надають керівнику звіт про діяльність безпосередньо свого відділу (генеральний директор ТОВ «Галіївський маслозавод» отримує звіти про діяльність бухгалтерії, звіти про діяльність виробничого цеху тощо, та на основі отриманої інформації приймає вірні та компетентні рішення).	
Оперативність та швидкість прийняття важливих для ТОВ «Галіївський маслозавод» рішень (необхідні для підприємства рішення приймаються на загальних зборах учасників).	Відсутність ланок, що виробляють загальну стратегію роботи (керівники практично всіх рівнів насамперед вирішують оперативні проблеми, а не стратегічні питання)
Лінійні керівники підприємства звільнені від вирішення багатьох питань (наприклад, головний інженер не займається фінансовими питаннями).	Готують рішення підрозділи, зазвичай, беруть участь у реалізації, що у деяких випадках може призвести до недостатньої відповідальності.
Кожен із керівників несе особисту відповідальність за результати діяльності свого відділу (наприклад, завідувач лабораторії ТОВ «Галіївський маслозавод» несе особисту відповідальність за результати діяльності лабораторії підприємства).	Кожен із лінійних керівників достатньо обмежений у прийнятті самостійних рішень (всі дії необхідно узгоджувати з головним керівником, у цьому випадку – з генеральним директором ТОВ «Галіївський маслозавод»).
Побудова зв'язків «керівник – підлеглий» ієрархічними сходами, кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику, т. е. формально дотримується принцип єдиначальності (наприклад, працівники виробничого цеху підпорядковані безпосередньо в начальника цеху).	Висока залежність між результатами роботи та кваліфікацією, вищого управлінського персоналу (результат діяльності юриста, наприклад, складений до суду позов безпосередньо залежить від його кваліфікації).
Швидке реагування виконавчих підрозділів на вказівки, отримані згори (генеральний директор підприємства особисто видає накази безпосередньо виконавчим підрозділам, що значно зменшує час їх виконання).	На підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою можлива уповільнена реакція зміни ринку (зовнішні зміни), так як керівнику необхідно чекати на реакцію з боку всіх підрозділів і тільки після цього безпосередньо приймати рішення.

Продовження табл. 2.1

1	2
Узгодженість діяльності працівників підприємства (працівники різних відділів звертаються до працівників інших відділів з різними проблемами та проханнями).	(очікування інформації від відділу збуту, юриста, бухгалтерії, головного інженера тощо).
Кожен із підрозділів ТОВ «Галіївський маслозавод» спеціалізується на конкретному виді діяльності (відділ маркетингу займається безпосередньо просуванням, аналізом, рекламною діяльністю, але не займається юридичною діяльністю).	
Висока компетентність фахівців, які відповідають виконання конкретних функцій (економіст, юрист, бухгалтер).	

Достатня простота контролю за розпорядженнями, відданими керівництвом.	
Зменшення потреби у фахівцях широкого профілю (наявність відділів має на увазі присутність у ТОВ «Галіївський маслозавод» економіста, юриста, бухгалтера та ін.).	
Дотримання норм керованості, тобто, кількості підлеглих в одного керівника.	
Широкі можливості пошуків ринків збуту	
Лінійно-функціональний принцип управління гарантує стабільність підприємства чи проекту у довгостроковій перспективі	
Швидкі результати організації нових виробничих процесів	

Організаційною структурою управління ТОВ «Галіївський маслозавод» є багаторівнева організаційна структура, однак, на 2 рівні управління ми можемо спостерігати тенденцію розміщення функціональних відділів по горизонталі набагато більшою мірою, ніж на інших рівнях. Ступінь централізації менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод» – високий, оскільки всі найголовніші рішення приймає директор. Проаналізуємо відповідність організаційної структури управління ТОВ «Галіївський маслозавод» її стратегії та цілям. Результати аналізу подаємо у табл. 2.2.

Виходячи з даних, поданих у табл. 2.2, можна простежити, що організаційна структура управління ТОВ «Галіївський маслозавод» цілком відповідає стратегії та цілям.

Таблиця 2.2

Відповідність організаційної структури управління ТОВ «Галіївський
маслозавод» її стратегії та цілям

Положення з операційної системи управління	Положення із мети	Положення зі стратегії
Широкі змогу пошуків ринків збуту	Розширення та зміцнення партнерської мережі	Пошук нових ринків для вже вироблених продуктів (можливість відкриття фірмових точок на території м. Житомира та Житомирської області, в яких продукція буде представлена в повному обсязі,

		реалізовуватися за нижчими цінами, ніж при реалізації через торгові мережі. Необхідно постійно шукати нові ніші на ринку, наприклад, за погодженням з адміністрацією міста, здійснювати постачання молока до шкіл та дитячих садків за демократичними цінами)
Швидкі результати при організації нових виробничих процесів		Розширення асортиментної групи товарів для задоволення нових потреб населення, гарантує стабільність підприємства чи проекту у довгостроковій перспективі. Розширення та зміцнення партнерської мережі, довгострокова стійка перевага на ринку та стабільні продажі з прибутком. Результатом цієї стратегії підприємства є підвищення конкурентоспроможності, збереження лідерства на ринку
Лінійно-функціональний принцип управління гарантує стабільність підприємства чи проекту у довгостроковій перспективі	Розширення та зміцнення партнерської мережі, довгострокова стійка перевага на ринку та стабільні продажі з прибутком	Результатом цієї стратегії підприємства є підвищення конкурентоспроможності, збереження лідерства на ринку

Підприємство виробляє продукцію, яка користується попитом споживачів, і відповідає всім харчовим нормам та міжнародним стандартам якості. Кінцевим споживачем продукції здебільшого є пересічний громадянин, в той же час споживачами продукції є заклади громадського харчування. Дистрибуція продукції відбувається через великі мережі такі, як: АТБ, Метро, Сільпо, Фора, Фозі, Ашан тощо.

Також продукція експортується за кордон Молдову, Німеччину, Таджикистан, Голландію, Катар, Ізраїль тощо.

Динаміка реалізації продукції підприємства в асортиментів представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», 2020-2022 рр.

Показники	2020 р		2021 р.		2022 р		Відхилення 2022 р. До 2020 р.		
	тис.	%	тис.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.

	грн.		грн.						
Масло	122812	47,9	148517	47,6	173010	49,3	50198	40,9	1,4
Молоко незбиране згущене	59483	23,2	71450	22,9	70538	20,1	11055	18,6	-3,1
Молоко сухе знежирене	38715	15,1	48362	15,5	55799	15,9	17084	44,1	0,8
Спреди	2307	0,9	4056	1,3	5264	1,5	2957	128,2	0,6
Сири тверді	30767	12,0	36505	11,7	41761	11,9	10994	35,7	-0,1
Суша сироватка	2308	0,9	3120	1,0	4562	1,3	2254	97,7	0,4
Разом	256392	100	312010	100	350934	100	94542	36,8	X

Як видно з даних табл. 2.3 асортимент продукції є достатньо широким, адже представлений шістьма асортиментним групами. З огляду на те, що підприємство є маслозаводом, то масло в асортименті становить майже 50%. Так у 2020 р. – масло становило 47,9%, у 2021 р. – 47,6%, а у 2022 р. – 49,3% в асортименті. Також велику питому вагу в асортименті становлять молоко незбиране згущене у 2022 р. – 20,1% та молоко сухе знежирене – 15,9%.

Підсумовуючи проведене дослідження підприємство має оптимальну організаційну структуру, яка відповідає цілям, завданням та місії підприємства, продукція користується стійким попитом, в структурі якої найбільшу потому вагу займає масло, молоко згущене та молоко сухе знежирене.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»

Фінансово-економічний стан підприємства характеризує рух грошових потоків, які обслуговують виробництво і його продукції. Також фінансово-економічний стан відображає здатність підприємства фінансувати свою діяльність, яка характеризується: своєчасним здійсненням платежів; забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства; доцільністю розміщення коштів та ефективністю використання; фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами; платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Таким чином, фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, це позитивно впливає фінансове становище підприємства. Якщо ж план виробництва не довиконано, відбувається підвищення собівартості продукції, що випускається, зменшується виручка і суми прибутку і як наслідок - погіршується фінансовий стан підприємства та його платоспроможність.

Стійке фінансове становище здійснює позитивний вплив на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Тому фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності спрямована на забезпечення планомірного надходження та витрачання коштів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного та позикового капіталу та найбільш ефективного його використання.

У цій роботі було проведено аналіз фінансового стану ТОВ «Галіївський маслозавод». Актуальність проведеного дослідження полягає в тому, що аналіз фінансового стану як важливий економічний показник дає загальне уявлення про підприємство загалом і вважається важливим фактором зростання продуктивності. Аналіз фінансового-економічного стану підприємства досліджено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	256392	312010	350934	94542	36,9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39672,5	63931	79137,5	39465	99,5
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2613	2652	4722	2109	80,7

6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	37059,5	61279	74415,5	37356	100,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	303	326	214	-89	-29,4
8	Фондовіддача	98,1	117,7	74,3	-23,8	-24,5
9	Фондомісткість	0,010	0,008	0,013	0,003	30,0
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	8,62	8,13	22,07	13,45	156,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	846,2	957,1	1639,9	793,7	93,8
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,9	5,1	4,7	-2,2	-31,9

За даними, наведеними в табл. 2.4. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід підприємства демонструє стабільне зростання, збільшившись з 256392 тис. грн у 2020 році до 350934 тис. грн. у 2022 році. Це зростання складає 94542 тис. грн. або 36,9%, що свідчить про успішну стратегію підприємства в залученні нових ринків та підвищенні продажів. Валовий прибуток зріс з 877 тис. грн. у 2020 році до 12,579 тис. грн. у 2022 році, що вказує на значне покращення ефективності виробництва та зниження витрат. Зростання в 13,3 разів свідчить про впровадження ефективних методів управління витратами та покращення якості продукції. Хоча чистий прибуток знизився з 185 тис. грн. у 2020 році до -424 тис. грн. у 2022 році, що є негативним показником, це може бути пов'язано з великими капіталовкладеннями у модернізацію та інновації. Падіння на 609 тис. грн або в 3,3 рази вимагає подальшого аналізу витрат і прибутковості різних напрямків діяльності.

Середньорічна вартість активів зросла майже вдвічі, досягнувши 79137,5 тис. грн. у 2022 році. Це зростання свідчить про збільшення капіталовкладень у виробничі потужності та інші активи. Зростання середньорічної вартості необоротних активів на 80,7% вказує на суттєві інвестиції у довгострокові активи, що забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Збільшення вартості оборотних активів на 100,8% вказує на зростання обсягів виробництва і запасів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів. Зменшення чисельності працівників на

29,4% може бути результатом автоматизації процесів і підвищення продуктивності праці.

Зниження фондівддачі на 24,5% вказує на необхідність подальшого аналізу використання активів для підвищення ефективності їх використання. Зростання фондомісткості на 30% свідчить про збільшення витрат на виробничі фонди, що може бути обумовлено модернізацією обладнання. Значне зростання фондоозброєності на 156% вказує на покращення матеріально-технічного забезпечення працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності.

Продуктивність праці зросла на 93,8%, що свідчить про ефективність заходів щодо підвищення продуктивності і автоматизації виробничих процесів.

Зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 31,9% вимагає аналізу ефективності використання оборотних коштів для покращення фінансового стану підприємства.

Економічний аналіз ТОВ «Галіївський маслозавод» показує значне зростання ключових показників, таких як чистий дохід, валовий прибуток та середньорічна вартість активів. Проте зниження чистого прибутку та чисельності працівників свідчить про необхідність подальшого удосконалення стратегій управління витратами та підвищення ефективності використання активів. Зростання продуктивності праці та фондоозброєності вказує на успішні інвестиції у модернізацію та розвиток виробничих потужностей.

Аналіз структури активів і пасивів підприємства, табл. 2.5 надає глибоке розуміння фінансового стану ТОВ «Галіївський маслозавод» за період 2020-2022 років. Представлені дані балансу дозволяють оцінити динаміку змін у складі майна підприємства та джерел його формування. Частка необоротних активів у 2020 р. становила 2695 тис. грн. (5,4%), у 2021 р. - 2609 тис. грн. (3,3%), а у 2022 р. - 6835 тис. грн. (8,5%).

Зростання активів у 2022 р. до 2020 р. становило 4140 тис. грн. (153,6%), +3,1 п.с. Значне зростання необоротних активів (на 153,6%) свідчить про інвестиції у довгострокові активи, що покращують матеріально-технічну базу

підприємства. Збільшення частки основних засобів у структурі необоротних активів (у 3 рази) підкреслює активне оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2695	5,4	2609	3,3	6835	8,5	4140	153,6	3,1
в т.ч. основні засоби	1356	2,7	1387	1,8	5626	7,0	4270	в 3 р.б.	4,3
2. Оборотні активи	46982	94,6	75576	96,7	73255	91,5	26273	55,9	-3,1
в т.ч. запаси	30864	62,1	56442	72,2	38296	47,8	7432	24,1	-14,3
дебіторська заборгованість	7780	15,7	17283	22,1	30858	38,5	23078	в 3 р.б.	22,8
грошові кошти	4446	8,9	884	1,1	2277	2,8	-2169	-48,8	-6,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-5730	-11,5	-5499	-7,0	-5923	-7,4	-193	3,4	4,1
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,2	100	0,1	100	0,1	0	0	-0,1
нерозподілений прибуток	-5830	-11,7	-5599	-7,2	-6023	-7,5	-193	3,3	4,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	55407	111,5	83684	107,0	86013	107,4	30606	55,2	-4,1
БАЛАНС:	49677	100	78185	100	80090	100	30413	61,2	X

Частка оборотних активів у 2020 р. становила 46982 тис. грн. (94,6%), у 2021 р. - 75576 тис. грн. (96,7%), та у 2022 р. - 73,255 тис. грн. (91,5%).

Оборотні активи демонструють зростання на 26273 тис. грн. або 55,9%, що вказує на збільшення обсягів поточних активів, необхідних для операційної діяльності. Проте їхня частка у структурі активів зменшилася на 3,1 п.с., що може свідчити про більш збалансоване розподілення ресурсів між оборотними та

необоротними активами. Запаси збільшилися на 24,1% (7432 тис. грн.), що свідчить про накопичення сировини та готової продукції. Дебіторська заборгованість збільшилася у 3 рази (23078 тис. грн), що може вказувати на збільшення обсягів продажів на умовах відстрочки платежу. Сума грошових коштів зазнала зменшення на 48,8% (2169 тис. грн), що може бути пов'язане з великими інвестиціями чи виплатами за зобов'язаннями.

Проаналізуємо пасиви підприємства. Частка власного капіталу у 2020 р. становила -5730 тис. грн. (-11,5%), у 2021 р. -5499 тис. грн. (-7,0%), а у 2022 р. - 5923 тис. грн. (-7,4%). Власний капітал залишається негативним, що вказує на наявність непокритих збитків. Незначне зменшення негативного значення власного капіталу свідчить про повільне покращення фінансового стану підприємства.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення усі три роки були відсутні.

Частка поточних зобов'язань і забезпечень підприємства у 2020 р. становила 55407 тис. грн. (111,5%), у 2021 р. – 83684 тис. грн. (107,0%), а у 2022 р. вже : 86013 тис. грн (107,4%), зростання відбулося на 30606 тис. грн. (55,2%).

Зростання поточних зобов'язань на 55,2% свідчить про збільшення короткострокових боргів, що може бути пов'язано з розширенням операційної діяльності та збільшенням обсягів закупівель і продажів.

Аналіз балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» показує значні інвестиції у необоротні активи, що покращує матеріально-технічну базу підприємства. Оборотні активи також зросли, проте їхня частка зменшилась, що може свідчити про більш ефективне використання ресурсів. Негативний власний капітал вказує на наявність фінансових труднощів, але повільне зменшення цього негативного показника свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства.

Формування фінансових результатів підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	256392	312010	350934	94542	36,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255515	314868	338355	82840	32,4
Валовий: прибуток (збиток)	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
Інші операційні доходи	2039	285	1469	-570	-27,9
Адміністративні витрати	3888	4904	5510	1622	41,7
Витрати на збут	9100	10629	16107	7007	77,0
Інші операційні витрати	1410	1639	2829	1419	100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-11482	-19745	-10398	1084	-9,4
Доход від участі в капіталі	9963	3227	1566	-8397	-84,3
Інші доходи	1745	16800	8452	6707	в 3,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	226	282	-380	-606	в 2,7 р.м.
Чистий прибуток	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за період 2020-2022 років дозволяє оцінити ефективність його операційної діяльності та основні чинники, що впливають на кінцеві фінансові показники. Зростання чистого доходу на 36,9% свідчить про збільшення обсягів продажів продукції, що може бути результатом успішної маркетингової стратегії та підвищення попиту на продукцію підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 32,4%, що може бути обумовлено підвищенням цін на сировину, енергоносії та інші виробничі витрати. Проте, зростання собівартості було нижчим, ніж зростання доходу, що позитивно вплинуло на валовий прибуток. Валовий прибуток зазнав значного зростання, що свідчить про покращення операційної ефективності підприємства.

Зниження інших операційних доходів на 27,9% може вказувати на зменшення доходів від несистемних операцій. Збільшення адміністративних витрат на 41,7% вказує на зростання витрат на управління підприємством, що може бути пов'язано з інфляцією та збільшенням обсягу діяльності. Значне зростання витрат на збут на 77,0% свідчить про активну маркетингову політику

підприємства. Зростання інших операційних витрат вказує на збільшення витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції.

Збиток від операційної діяльності зменшився на 9,4%, що вказує на поступове покращення операційної ефективності. Значне зниження доходів від участі в капіталі вказує на погіршення фінансових результатів інвестиційної діяльності. Зростання інших доходів в 3,8 рази свідчить про отримання значних позареалізаційних доходів.

Зниження фінансового результату до оподаткування вказує на загальне погіршення фінансової ситуації. Зменшення чистого прибутку в 3,3 рази свідчить про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство у 2022 році.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» демонструє позитивні зміни у збільшенні доходу та валового прибутку, проте висвітлює також значні виклики, пов'язані з ростом витрат та зниженням чистого прибутку. Для покращення фінансових показників підприємству необхідно оптимізувати витрати та розробити стратегії для підвищення ефективності діяльності.

Аналіз показників оцінки фінансового стану підприємства представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,89	0,90	0,93	0,04
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,03	-0,05
3. Чистий оборотний капітал	-8425	-8108	-12758	-4333
4. Коефіцієнт автономії	-0,12	-0,07	-0,07	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,1	-0,07	-0,06	0,04
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,15	-0,08	-0,16	-0,01
7. Коефіцієнт оборотності активів	6,46	4,88	4,43	-2,03

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-44,7	-56,7	-52,2	-7,5
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,07	-0,07	-11,7	-11,77
10. Рентабельність власного капіталу, %	-3,2	-4,2	7,2	10,4

11. Рентабельність продукції, %	-4,3	-5,9	-3,1	1,2
---------------------------------	------	------	------	-----

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Галіївський маслозавод» за період 2020-2022 років дозволяє зробити висновки про зміни у фінансовому стані підприємства та його стійкість до зовнішніх і внутрішніх факторів.

Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився протягом 2020-2022 рр. на 0,04 пункти, що показує те, що здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання поступово покращується, що є позитивним сигналом для кредиторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,05 пунктів протягом 2020-2022 рр., що свідчить про зменшення частки грошових коштів і високоліквідних активів у структурі оборотних активів. Це може означати, що підприємство стикається з труднощами у швидкому покритті своїх зобов'язань.

Негативне значення чистого оборотного капіталу погіршилося, що свідчить про збільшення дефіциту робочого капіталу. Це вказує на фінансові труднощі у підтриманні ліквідності.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,05 пунктів, що показує поступове покращення, але його негативне значення вказує на те, що підприємство значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стабільності дещо покращився на 0,04 пункти, що вказує на збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування підприємства. Проте, негативне значення свідчить про продовження залежності від боргових зобов'язань.

Зниження коефіцієнта забезпеченості власними засобами вказує на недостатнє забезпечення активів власними джерелами фінансування, що погіршує фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 2,03 оборотів на рік, протягом 2020-2022 рр., що свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства у генеруванні доходів.

Негативне значення коефіцієнту оборотності власного капіталу вказує на високий ризик і неефективність використання власного капіталу, який зменшився на 7,5 оборотів на рік за період 2020-2022 рр.

Значне погіршення рентабельності господарської на 11,77% діяльності свідчить про збільшення збитковості підприємства.

Рентабельність продукції покращилася на 1,2%, але залишилася негативною, що свідчить про незначне покращення у прибутковості реалізованої продукції.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Галіївський маслозавод» показує змішані тенденції. Хоча деякі показники, такі як коефіцієнт загальної ліквідності та рентабельність власного капіталу, покращилися, значна частина показників свідчить про фінансові труднощі. Підприємству слід зосередитися на покращенні своєї ліквідності, зменшенні витрат та збільшенні ефективності використання активів для забезпечення стабільного фінансового стану в майбутньому.

2.3. Оцінка стратегії управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Процес оцінювання можливостей підприємства в стратегічній площині варто розпочати із стратегічного аналізу факторів впливу на його діяльність. PEST – аналіз це маркетинговий інструмент для довгострокового планування, який дозволяє врахувати вплив факторів довкілля на бізнес. На діяльність компанії впливають не тільки внутрішні чинники, але й зовнішні. І другі, мабуть, важливіші ніж перші, адже на них не можна вплинути. Для того, щоб вивчити зовнішнє середовище, використовують PEST-аналіз.

Метод, позначений аббревіатурою PEST, охоплює вивчення впливу макросередовища на компанію, а саме політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) і технологічних (T) чинників. Він необхідний для оцінювання поточного стану та прогнозу змін. Матриця PEST-аналізу представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Галіївський маслозавод»

Група факторів	Вплив	Результат	Рішення
Політичні	Військовий стан в країні визначає галузь діяльності підприємства як критичну, що впливає на підтримку підприємства збоку фіскальних органів. Іноземні інвестиції не можуть бути залученими в достатньому обсягу.	Військовий стан в країні утримує ринок від появи нових конкурентів. Відкрито можливості експансії підприємства на зарубіжні ринки. Підтримка національного товаровиробника збоку держави, як критичної інфраструктури. Можливе зростання податків	Підтримка Збройних Сил України шляхом збільшення обсягів виробництва та продажів продукту, та зростання обсягів податкових надходжень до бюджету. Експансія на інші регіональні та зарубіжні ринки.
Економічні	За рахунок знецінення національної грошової одиниці відбувається зростання цін та тарифів, що зумовлює зубожіння населення. Банкрутство невеликих підприємств, що були задіяні в ланцюгу діяльності підприємства	Зниження купівельної спроможності населення, перемикавання на більш дешеві товари а бо товари-замінники	Розширення асортиментних позицій, для задоволення всіх потреб споживачів. Утримання собівартості на середньому рівні, проте без втрати якості продукції. Утримання ціни за рахунок зменшення розмірів пакування.
Соціально-демографічні	Зростання чисельності ВПО обумовлює зростання попиту. В той же час велика кількість мігрантів в країні Європи можуть знизити попит на продукт. Мода на здоровий образ життя, впливає на зростання обсягів безлактозного та рослинного молока	Зменшення обсягів продажів за рахунок зменшення бажаючих купувати продукти із високим вмістом жиру або пальмової олії. Переміщення акцентів у бік органічної продукції	Коригування асортименту відповідно до потреб споживачів в регіоні
Технологічні	Для розвитку сегменту рослинного молока можна використовувати сою. Проблеми із енергетичними ресурсами викликають потребу впроваджувати енергозберігаючі технології	Потреба в інвестиційних ресурсах для модернізації техноко-технологічних ресурсів та розширення якості та асортименту кінцевого продукту.	Реклама та пропаганда здорового способу життя. Підтримання позитивного іміджу торгової марки підприємства в суспільстві

Таким чином, можна стверджувати, що незважаючи на воєнний стан в країні підприємство отримує виклики, з якими варто боротися для того, що б продовжувати здійснювати господарську діяльність, і в той же час перед підприємством виникають нові можливості для розширення та покращення власної діяльності та власного становища на ринку.

Ще одним видом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз його діяльності, тобто аналіз сильних та слабих сторін підприємств, його можливостей та загроз, табл 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Галіївський маслозавод»

	Можливості	Загрози
1	2	3
	Підприємство має потенціал для виходу на нові ринки, зокрема у прифронтових регіонах та територіях, що були окуповані Внутрішньо переміщені особи (ВПО) можуть сприяти зростанню попиту на продукцію Збанкрутілі підприємства залишають вільні ніші, які можна заповнити власною продукцією Активна реклама здорового харчування може сприяти зростанню попиту на продукцію. Розширення асортиментного ряду дозволить задовольнити більшу кількість споживачів та їхні потреби	Переїзд підприємств із прифронтових зон призводить до збільшення конкуренції Через військові дії можливі труднощі із забезпеченням сировиною Обстріли можуть порушити логістичні ланцюги, що негативно вплине на постачання та дистрибуцію продукції Недосконала робота дистриб'юторської та роздрібною мережі може призвести до зниження обсягів продажів у продажах Зубожіння населення знижує загальний рівень попиту на продукцію.
Сильні сторони		
Надання допомоги Збройним Силам України покращує імідж підприємства серед споживачів Великий вибір високоякісної продукції задовольняє потреби різних категорій споживачів Підприємство має висококваліфікований персонал, що забезпечує високу ефективність роботи	Можливість збільшення ринкової частки на ринки суміжних регіонів, прифронтових регіонів та територій, що були під окупацією. Репутація та висока впізнаваність торгової марки сприяють довірі споживачів.	Потенційне зменшення обсягів продажів через міграцію населення та зміну смакових уподобань споживачів.

Продовження табл. 2.9		
1	2	3
Впровадження нового та технологічного обладнання, встановленого до війни, підвищує конкурентоспроможність продукції Співпраця з дистриб'юторською мережею та наявність власної дистриб'юторської мережі сприяють ефективній реалізації продукції	Розширення асортиментного ряду продукції для споживачів, які дотримуються здорового способу життя (ЗОЖ)	
Слабкі сторони		
Відсутність ефективної рекламної стратегії та активної присутності в соціальних мережах обмежує охоплення потенційної аудиторії Підвищення вартості енергоносіїв збільшує витрати виробництва, що впливає на собівартість продукції Продукція має обмежений термін зберігання, що ускладнює логістику та збільшує ризик втрат Висока залежність від наявності та вартості сировини робить підприємство вразливим до змін у постачанні Ефективність діяльності підприємства сильно залежить від стабільності логістичних ланцюгів	Можливість зменшення витрат завдяки збільшенню масштабів виробництва. Необхідність удосконалення рекламної стратегії та активізація присутності в соціальних мережах для залучення нових клієнтів.	Швидкий пошук альтернативних постачальників сировини для зниження залежності від існуючих джерел Необхідність пошуку нових ринків або ринкових ніш для розширення бізнесу Поліпшення ефективності витрат на рекламу та просування продукції в Інтернеті.

Загальний аналіз, проведений за методами PEST та SWOT, показав, що внутрішній потенціал підприємства є достатнім для досягнення успіху навіть у воєнний час. Підприємство має змогу перетворити численні виклики на можливості, що дозволить йому зайняти більш вигідні позиції порівняно з конкурентами.

З метою розробки для підприємства стратегії диверсифікації оцінимо рівень конкурентоспроможності його продукції, що б розуміти чи може підприємство виходити на інші ринки збуту.

Проаналізуємо конкурентне середовище діяльності підприємства буде неповним без розгляду основних конкурентів ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку м. Житомира, як представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл ринку Масла солодко вершкового селянського 73% жиру м. Житомир

Підприємства	Торгові марки	Частка покупців, %	
		2022 р.	2023 р.
ПАТ «Житомирський маслозавод»	Рудь Хуторок	23,3	23,1
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Рошен	19,1	19,8
ТОВ «Люстдорф»	Селянське	13,7	10,2
ТОВ «Галіївський маслозавод»	Фаворит	10,9	13,8
ПАТ «Юрія»	Волошкове поле	9,2	9,7
АТ «Білоцерківська агропромислова група»	Білоцерківське	7,7	7,2
ПрАТ «Тернопільський маслозавод»	Молокія	5,5	5,3
АТ «Молочний альянс»	Яготинське	3,4	3,2
АТ «Комо»	Комо	2,1	1,9
АТ «Мілклэнд-Україна»	Добряна	1,6	1,2
Державне підприємство «Радехівський маслозавод»	Галичина	0,5	0,8
Інші		3,0	3,8
Разом		100	100,0

Прямими конкурентами вважаються продукти аналогічної якості від інших підприємств, які продаються в тих самих торговельних мережах, що і продукція торгової марки Фаворит. Непрямими конкурентами виступають всі інші виробники масла селянського з вмістом жиру 73%.

За даними табл. 2.10 відмітимо, що ПАТ «Житомирський маслозавод» з торговими марками Рудь та Хуторок мали незначне зменшення частки покупців з 23,3% у 2022 році до 23,1% у 2023 році. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» із торговою маркою Рошен збільшив свою частку покупців з 19,1% у 2022 році до 19,8% у 2023 році. ТОВ «Люстдорф» з торговою маркою Селянське зазнало значного зменшення частки покупців з 13,7% у 2022 році до 10,2% у 2023 році. ТОВ «Галіївський маслозавод» з торговою маркою Фаворит, навпаки, збільшило свою частку покупців з 10,9% у 2022 році до 13,8% у 2023 році. ПАТ «Юрія» з торговою маркою Волошкове поле збільшило частку покупців з 9,2% у

2022 році до 9,7% у 2023 році. АТ «Білоцерківська агропромислова група» з торговою маркою Білоцерківське зменшила частку покупців з 7,7% у 2022 році до 7,2% у 2023 році. ПрАТ «Тернопільський маслозавод» з торговою маркою Молокія також зменшило частку покупців з 5,5% у 2022 році до 5,3% у 2023 році. АТ «Молочний альянс» з торговою маркою Яготинське зазнало зменшення частки покупців з 3,4% у 2022 році до 3,2% у 2023 році. АТ «Комо» з торговою маркою Комо зменшило частку покупців з 2,1% у 2022 році до 1,9% у 2023 році. АТ «Мілкіленд-Україна» з торговою маркою Добряна також зазнало зменшення частки покупців з 1,6% у 2022 році до 1,2% у 2023 році. Державне підприємство «Радехівський маслозавод» з торговою маркою Галичина збільшило свою частку покупців з 0,5% у 2022 році до 0,8% у 2023 році. Інші виробники збільшили частку покупців з 3,0% у 2022 році до 3,8% у 2023 році. Загалом, ринок залишається конкурентним, але деякі підприємства змогли збільшити свою частку покупців, що свідчить про ефективну стратегію маркетингу та збуту.

Зважаючи на ринкові позиції підприємства та враховуючи внутрішні і зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства з метою обрання стратегії диверсифікації важливо отримати інформацію щодо рівня конкурентоспроможності продукції підприємства у порівнянні з найближчими конкурентами. Оскільки основним продуктом підприємства є масло солодковершкове селянське 73% жиру, оцінку слід проводити саме для цього продукту, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру ТОВ «Галіївський маслозавод» та інших торгових марок

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ					
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка
1	2	3	4	5	6	7
ТМ Рудь	4	5	4	3	4	5
ТМ Хуторок	4	5	4	3	5	4
ТМ Рошен	5	4	4	4	4	5
ТМ Селянське	3	4	2	3	5	5
ТМ Фаворит	5	5	4	4	5	4
ТМ Волошкове поле	4	4	3	3	4	3

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
ТМ Білоцерківське	4	4	2	2	4	4
ТМ Молокія	3	4	2	2	4	4
ТМ Яготинське	3	4	2	2	5	3

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» було здійснено за допомогою методу експертних оцінок, використовуючи середньоарифметичний розрахунок. Для аналізу ми обрали торгові марки, що наразі є найбільш близькими конкурентами у ринковій ніші, в якій господарює ТОВ «Галіївський маслозавод» у місті Житомир. Оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою, де 5 - це максимальне значення, а 1 - мінімальне.

Для отримання загальної оцінки, яку в подальшому можна буде використати для здійснення розрахунку інтегрального показника, нами переведено бали в оціночний показник, враховуючи вагомість кожного із досліджуваних параметрів, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти вагомості показників конкурентоспроможності

Масла солодко вершкового селянського 73% жиру

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості (R _i)
Якість	0,35
Корисність	0,20
Цінова доступність	0,20
Широта асортименту	0,10
Зручність упаковки	0,10
Прихильність споживачів до певної торгової марки	0,05
Разом	1,0

Проведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності масла солодко вершкового селянського 73% жиру, табл. 2.13.

Згідно з проведеною оцінкою інтегрального показника, стає зрозумілим, що масло під торговою маркою "Фаворит" на ринку міста Житомира займає одну з найконкурентніших позицій, поряд з такими відомими брендами, як «Рошен», а

також торговими марками ПАТ «Житомирський маслозавод» («Рудь» та «Хуторок»).

Таблиця 2.13

Розрахунок інтегрального (групового) показника конкурентоспроможності
Масла солодко вершкового селянського 73% жиру

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ						Сумарна оцінка
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка	
ТМ Рудь	1,4	1	0,8	0,3	0,4	0,25	4,15
ТМ Хуторок	1,4	1	0,8	0,3	0,5	0,25	4,15
ТМ Рошен	1,75	0,8	0,8	0,4	0,4	0,25	4,4
ТМ Селянське	1,05	0,8	0,4	0,3	0,5	0,25	3,3
ТМ Фаворит	1,75	1	0,8	0,4	0,5	0,2	4,65
ТМ Волошкове поле	1,4	0,8	0,6	0,3	0,4	0,15	3,65
ТМ Білоцерківське	1,4	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,4
ТМ Молокія	1,05	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,05
ТМ Яготинське	1,05	0,8	0,4	0,2	0,5	0,15	3,0

Можна узагальнити проведений аналіз представивши розподіл рейтингу торгових марок, який було отриманий в ході аналізу, проведеного в табл. 2.13, за допомогою шкали, яка була розроблена та надана нам працівниками відділу маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод», табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розподіл рейтингу торгових марок Масла солодко вершкового селянського 73% жиру

Торгові марки	Інтервал	Місце
ТМ Фаворит, ТМ Рошен, ТМ Хуторок, ТМ Рудь	4,01 – і вище	1
ТМ Волошкове поле	3,51 - 3,99	2
ТМ Молокія, ТМ Білоцерківське, ТМ Селянське	3,01 - 3,50	3
ТМ Яготинське	2,51 - 3,00	4

Згідно з даними табл. 2.14, перше місце займають такі торгові марки, як «Фаворит», «Рошен», «Хуторок» і «Рудь», друге місце належить «Волошковому

полю», а третє – «Молокії», «Білоцерковському», «Селянському» і «Яготинському». Отже, враховуючи соціометричне дослідження, можна зробити висновок, що торгова марка «Фаворит» займає стійку позицію на ринку і має високу оцінку з точки зору споживчого попиту.

Проведемо дослідження відповідності продукції стандартам якості, зокрема ГОСТ 73%, який регулює якість Масла солодко вершкового з вмістом 73% жиру. Вихідні дані для проведення аналізу наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка відповідності параметрів продукту Масла солодко вершкового селянського 73% жиру показникам ГОСТ 73% різними торговими марками

КОНКУРЕНТИ			
Показники	ТМ Рудь	ТМ Фаворит	ТМ Рошен
1. Економічні показники:			
Ціна, грн.	63,20	62,80	63,90
2. Технічні показники:			
Якість сировини	Вищий ґатунок	Вищий ґатунок	Вищий ґатунок
Термін придатності, днів	45	45	45
Додатковий термін придатності, днів	90	90	90
Відповідність стандартам	Національні	Національні	Національні
Якість замісу	Добра	Відмінна	Відмінна
Вага пачки, грам	180	200	200
Пакування	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне

В процесі здійснення розрахунку інтегрального показника ми перевели текстові значення показника в бали. Нами було використано 3-бальну шкалу, де вищий ґатунок сировини отримував 3 бали, відповідність міжнародним стандартам якості – також 3 бали, а відповідність національним стандартам якості – 2 бали. Наявність пакування оцінювалася в 1 бал. Показники вагомості параметрів для здійснення оцінювання економічних та технічних параметрів представлено в табл. 2.16.

Дані коефіцієнти вагомості нам також було надано відділом маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.16

Коефіцієнти вагомості показників конкурентоспроможності Масла солодко
вершкового селянського 73% жиру

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості (R _i)
Якість сировини	0,25
Термін придатності, днів	0,15
Додатковий термін придатності, днів	0,10
Відповідність стандартам	0,15
Якість замісу	0,10
Вага	0,20
Упакування	0,05
Разом	1,0

Здійснимо оцінку технічних параметрів конкурентоспроможності продукції
ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{2}{3} + 0,20 \frac{1}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 0,83$$

Оцінка технічних параметрів конкурентоспроможності продукції ТМ
«Фаворит»:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Оцінка технічних параметрів конкурентоспроможності продукції ТМ
«Рошен».

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Проведено розрахунок економічних параметрів конкурентоспроможності
масла досліджуваних торгових марок:

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,20} = 0,99$$

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Фаворит»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{62,80} = 1,0$$

Індекс економічних параметрів продукції ТМ «Рошен»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,90} = 0,98$$

Завершуючи проведене дослідження здійснимо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Рудь»:

$$K = I_1^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 0,83 \times 0,99 = 0,8217$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Фаворит»:

$$K = I_1^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 1 \times 1 = 1,0$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ТМ «Рошен»:

$$K = I_1^{\text{екон}} \times I_1^{\text{екон}} = 1 \times 0,98 = 0,98$$

Підсумовуючи проведене дослідження, можна констатувати факт, що масло торгових марок «Рошен» та «Фаворит» відповідає технічним параметрам ГОСТ 73%. Проте масло торгової марки «Рошен» має вищу ціну, що значно знижує його конкурентоспроможність.

2.4. Обґрунтування альтернатив впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві та оцінка їх ефективності

Проведене дослідження дало можливість встановити, що незважаючи на те, що підприємство виграє конкуренцію за якісними та ціновими параметрами в Житомирському регіоні, воно не займає лідируючу позицію в галузі. Це пояснюється співпрацею підприємства з невеликим дистриб'ютором, який, останнім часом не зацікавлений у просуванні продукції підприємства, незважаючи на достатні виробничі потужності. Іншим недоліком діяльності підприємства є недостатня увага до рекламних кампаній. Звісно, через війну реклама перемістилася в Інтернет, проте, можливо, настав час повніше використовувати можливості Інтернет-простору.

Для визначення стратегічних векторів господарювання для впровадження стратегії диверсифікації, варто здійснити аналіз сильних та слабких сторін продукції підприємства, табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Характеристика продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Переваги товару	Фактори забезпечення	Недоліки товару	Заходи усунення проблеми
Якість продукції забезпечується смаковими та органічними складниками. Досягається шляхом використання спеціальних рецептів та технологій Ціна відповідає показникам якості, і є нижчою на ринку Широкий асортиментний портфель, із щорічним додаванням нових асортиментних позицій	Впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій Забезпечення якості продукції протягом усього процесу її виробництва Постійне дослідження смаків та уподобань споживачів	Використання натуральної сировини зменшує терміни придатності продукції Відсутність співпраці з великими дистриб'юторами обмежують представлення продукції на ринку	Збільшення термінів придатності продукції Зміна дистриб'юторів та співпраця з великими торговельними мережами

Отже, керівництво постійно приділяє увагу підтримці високої якості продукції, що робить її конкурентоспроможною на ринку. Це створює додаткові можливості для розробки стратегії диверсифікації. Можливий вектор формування та розвитку стратегії диверсифікації для підприємства, а також потенційні ризики та можливості представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Напрями розробки стратегії диверсифікації та ризики при її реалізації

Шляхи реалізації
1. Техніко-технологічна база підприємства забезпечує розширення асортименту 2. Є можливість виходу на ринок рослинних молочних продуктів 3. Враховуючи високу якість та конкурентоспроможність продукції, підприємство може збільшити свою присутність у Поліському регіоні, також пріоритетними можуть стати Чернігівська та Сумська області, оскільки через військові дії невеликі гравці вийшли з ринку
Ризики
1. Оскільки впровадження стратегії диверсифікації є більш затратним, ніж масове виробництво підприємство повинно оцінити ризики, наприклад споживачі відмовитися купувати продукти за вищою ціною. 2. Споживачі можуть неохоче переходити від звичних продуктів до нових. 3. Витрати на інформування суспільства мають бути узгоджені з дистриб'юторами, інакше витрати будуть марними. 4. Конкуренти можуть скопіювати стратегію виходу на нові ринки регіону

Таким чином, на основі проведеного дослідження в межах впровадження стратегії диверсифікації, пропонуємо підприємству розширити свою присутність у Поліському регіоні та впровадити у виробничий процес новий продукт – соєве молоко або соєвий напій, які останнім часом набувають популярності серед прихильників безлактозного та рослинного молока, що пропагують здоровий спосіб життя.

Збільшення присутності продукції підприємства у Поліському регіоні можна шляхом виходу на ринки: міст Чернігова, Сум, Рівного або Луцька. В той же час варто взяти до уваги, що ринок міста Києва та Київська область мають перенасичений ринок, тому підприємству не варто розглядати цей варіант.

Присвоїмо обраним регіонам (стратегічним одиницям бізнесу) відповідні номери для подальшої ідентифікації у матриці БКГ «зростання-частка ринку»: СОБ-1 (м. Суми); СОБ-2 (м. Чернігів); СОБ-3 (м. Рівне); СОБ-4 (м. Луцьк). Проаналізуємо місткість обраних ринків, табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Частка ринку Масла солодко вершкового селянського 73% жиру та темпи її зростання в 2023 р.

СОБ	Обсяг реалізації, млн.грн.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку масла 73% жиру,%
СОБ-1	34720	4,84	3,7
СОБ-2	15179	5,72	8,6
СОБ-3	3109	12,23	7,3
СОБ-4	4302	6,93	0,6

Далі створимо матрицю конкурентного профілю, щоб визначити, який ринок найкраще підходить для диверсифікації діяльності підприємства. Діаметр кожного кола на матриці буде відповідати обсягам реалізації продукції на ринку, як показано в табл. 2.3.

Згідно з даними рис. 2.3, перспективними ринками для Масла солодковершкового селянського 73% жиру є міста Чернігів і Суми, які відзначаються стабільністю. Однак, найбільш перспективним для ТОВ «Галіївський маслозавод» є ринок міста Рівного, оскільки там не залишилося

білоруських товарів, а саме місто знаходиться ближче, ніж Чернігів і Суми, що дозволяє отримати економію на витратах на збут. Водночас ринки міст Чернігова і Сум також не варто недооцінювати, через вихід з них великих гравців.

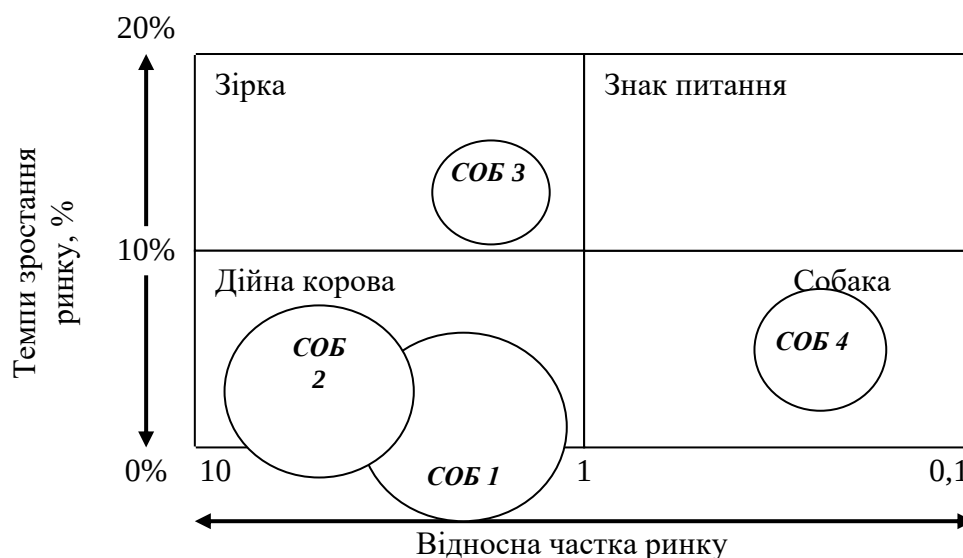


Рис. 2.3. Матриця БКГ стану ринку товару Масло солодко вершкове селянське 73% в Поліському регіоні України

Розглянемо доцільність впровадження проектів стратегії диверсифікації «новий товар на старий ринок» та «старий товар на новий ринок». У Житомирській області щороку засівають та збирають значні врожаї сої. У 2023 році зібрано врожай сої в обсягу 308,7 тисяч тонн. Частина зібраного врожаю залишається в країні, а інша частина йде на експорт, де її перероблюють в соєве молоко або соєвий напій, які потім повертаються на ринок України. Вироблений з сої напій заповнює внутрішній ринок. Таким чином, для кінцевих споживачів ці напої вітчизняного виробництва будуть дешевшими ніж іноземні аналоги. Слід зазначити, що в Україні та світі попит на споживання такого продукту зростає на 3,6%, що свідчить про перспективність цього сегменту. У Житомирі ринок рослинного молока наразі представлений брендами Alpro та Vega Milk.

Реалізація запропонованої стратегії «новий товар на старий ринок» обійдеться підприємству в 450 тисяч гривень на придбання апарату для перетирання сої, оскільки решта необхідного обладнання вже є в наявності. Паспорт обладнання представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Характеристика установки по виробництву молока соєвого YUNG SOON LIN
FOOD MACHINE, виробництва Японії

Найменування	Значення
Продуктивність, л / год	220
Кількість необхідної сировини (сухого), кг / год	33
Продуктивність, кг / год	55-66
Потужність, кВт	5
Споживання води	
виготовлення, л / год	270
очищення та інші, л	450
Площа (м ²)	7,65
Метод екстракції	Апаратний
Дезодорація	Вакуумна
Обслуговуючий персонал	
Оператор установки	1
Замочування соєвих бобів	1
Очищення соєвих бобів	Дії виконує працівник з замочування бобів
Технічне обслуговування	Достатньо механіка, який обслуговує інше обладнання

Для роботи на обладнанні підприємству потрібно буде найняти ще 2 особи, адже лінія є апаратною. Витрати на утримання додатково залучених працівників представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Витрати на утримання персоналу по виробництву соєвого молока

Найменування категорій працівників	Потреба, чол.	Місячний розмір оплати праці, грн.	Річний ФОП, грн.	Відрахування на соціальні заходи, грн.	Разом витрат на утримання персоналу, грн.
Робітники основного виробництва					
– оператор установки	1	17000	204000	44880	248880
– працівник	1	13200	158400	34848	193248
Разом	2		362400	79728	442048

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінивши ємність ринку в перший рік реалізації проекту, експертами підприємства встановлено, що за місяць буде реалізовано 473 літри. Загальні

витрати сировини на запланований обсяг виробництва соєвого молока наведені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Витрати сировини на запланований обсяг молока

Найменування	Кількість в натуральних одиницях	Вартість, грн.	Вартість за рік, тис. грн
Боби сої, т	70,95	16320	1157,9
Сіль, т	2,83	2308	6,5
Цукор, т	2,83	3180	8,9
Жир рослинний, т	2,37	43500	101,8
Вода для процесу виробництва, м ³	709,5	34,9	24,8
Вода для очищення, м ³	147,4	34,9	5,1
Разом			1305,0

Розрахуємо виробничу собівартість продукції, табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Виробнича собівартість продукції на 2024 р.

Статті витрат	Сума, тис. грн
Сировина і матеріали	1305,0
Електроенергія	29,4
Витрати на оплату праці	362,4
Відрахування на соціальні заходи	79,73
Амортизація	125,14
Послуги сторонніх організацій	87,1
Виробнича собівартість	1988,77
Витрати на рекламу	64,2
Ціна на 1 л., грн.	43,4

Отже, для виробництва молока в запланованому обсязі підприємству необхідно переробити 70,95 тонн соєвих бобів. Загальні витрати на сировину та матеріали складуть 1305,0 тис. грн.

Оцінимо стратегію диверсифікації «новий товар-старий ринок». Підприємству необхідно залучити інвестиції в розмірі 450 тис. грн., при цьому приймаємо коефіцієнт дисконтування на рівні 18,0%. Інвестування проекту планується за рахунок коштів підприємства. Показники ефективності за проектом представлено в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Розрахунок показників ефективності проекту

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Дохід по проекту, тис. грн.	8533,81	86258,54	130620,35	277834,71	303010,06
Коефіцієнт дисконтування, (18%)	1,18	1,3924	1,6430	1,9388	2,2878
Дисконтована величина доходу по проекту, тис. грн.	7332,04	61949,54	79501,13	143302,41	132446,04
Накопичена величина дисконтованого доходу по проекту, тис. грн.	7332,04	76613,62	156114,75	299417,16	488609,54
Термін окупності	4 роки 3 місяці				
Індекс доходності за проектом	1,95				
Індекс рентабельності, %	5,12				

Зважаючи на дані представлені в табл. 2.24 відмітимо, що всі показники запропонованого проекту перевищують одиницю, що свідчить про його доцільність для впровадження. Хоча термін окупності перевищує 4 роки, проте у разі успішного виходу продукції на ринок можна буде вийти на ринок інших регіонів, що допоможе скоротити термін його окупності.

Іншим шляхом реалізації стратегії диверсифікації, який було запропоновано є стратегія "старий товар - новий ринок" для масла селянського солодкого вершкового з вмістом жиру 73%. Нами визначено, що найбільш привабливими ринками для ТОВ "Галіївський маслозавод" є міста Чернігів, Суми та Рівне (особливо перспективним виявився ринок міста Рівне). За умов, що підприємство укладе договір з іншим дистриб'ютором та розширить рекламну активність, то зможе закріпитися на цих ринках, табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Прогноз можливостей виходу підприємства на нові ринки збуту Масла солодко вершкового селянського 73% жиру у 2024 р.

Міста	Обсяг реалізації, тис.тон	Виручка від реалізації, тис.грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
Рівне	462	218,4	62,4
Чернігів	385	168,0	56,4
Суми	330	144	45,6

Для досягнення запланованого обсягу продажів на ринках цих місць підприємству потрібно активізувати рекламні заходи. Бюджет на рекламні заходи наведено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Бюджет рекламної компанії виходу на нові ринки збуту Масла солодко вершкового селянського 73% ТОВ «Галіївський маслозавод» на 2024 рік

Стаття витрат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Вартість, грн.
Радіо			X	X									16000
Таргетингова реклама	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	38000
Реклама в соціальній мережі Facebook	X	X		X	X		X	X		X	X		31000
Всього													85000

Загальний висновок з проведеного дослідження полягає в тому, що обидві стратегії диверсифікації, що розглядалися в роботі, є прибутковими і їх варто розглядати для впровадження в діяльність підприємства. Це стосується як стратегії "новий товар - старий ринок" (виробництво соєвого молока), так і "старий товар - новий ринок" (селянське солодке вершкове масло з вмістом жиру 73% на ринки нових місць).

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Галіївський маслозавод» було засновано у 1999 році в селі Галіївка, Чуднівського району Житомирської області. Діяльність маслозаводу здійснюється відповідно до Статуту, затвердженого Загальними зборами акціонерів, та Колективного договору, що укладається щорічно між працівниками та роботодавцем. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення необхідними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування, високої якості. Керівництво заводу прагне задовольнити потреби населення суміжних районів у молочній продукції, яка відповідає всім показникам якості та натуральна за своїми складовими елементами.

Чистий дохід підприємства демонструє стабільне зростання, збільшившись з 256392 тис. грн у 2020 році до 350934 тис. грн. у 2022 році. Це зростання складає 94542 тис. грн. або 36,9%, що свідчить про успішну стратегію підприємства в залученні нових ринків та підвищенні продажів. Валовий прибуток зріс з 877 тис. грн. у 2020 році до 12,579 тис. грн. у 2022 році, що вказує на значне покращення ефективності виробництва та зниження витрат. Зростання в 13,3 разів свідчить про впровадження ефективних методів управління витратами та покращення якості продукції. Хоча чистий прибуток знизився з 185 тис. грн. у 2020 році до - 424 тис. грн. у 2022 році, що є негативним показником, це може бути пов'язано з великими капіталовкладеннями у модернізацію та інновації. Падіння на 609 тис. грн або в 3,3 рази вимагає подальшого аналізу витрат і прибутковості різних напрямків діяльності.

Загальний аналіз, проведений за методами PEST та SWOT, показав, що внутрішній потенціал підприємства є достатнім для досягнення успіху навіть у воєнний час. Підприємство має змогу перетворити численні виклики на можливості, що дозволить йому зайняти більш вигідні позиції порівняно з конкурентами.

Оцінивши рівень конкурентоспроможності масла торгових марок «Рошен» та «Фаворит», нами встановлено, що за технічними параметрам продукція цих марок відповідає ГОСТ 73%. Проте масло торгової марки «Рошен» має вищу ціну, що значно знижує його конкурентоспроможність. А масло бренду «Рудь» виявилось менш конкурентоспроможним за деякими параметрами.

Для розгляду підприємству було представлено дві стратегії диверсифікації. В процесі аналізу встановлено, що обидві стратегії, що розглядалися в роботі, є прибутковими і їх варто розглядати для впровадження в діяльність підприємства. Це стосується як стратегії "новий товар - старий ринок" (виробництво соєвого молока), так і "старий товар - новий ринок" (селянське солодке вершкове масло з вмістом жиру 73% на ринки нових місць).

ВИСНОВКИ

Дослідивши підходи різних авторів до трактування сутності стратегії нами встановлено, що доцільно трактувати сутність стратегії наступним чином: «стратегія – це певний набір правил, прийомів та управлінських рішень, що відображає вектор розвитку підприємства, застосування яких дає змогу виконати план діяльності підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей й забезпечити високу конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища».

Стратегія економічного зростання підприємства важливу роль надає підвищенню ефективності політики, яка спрямована на зміцнення позицій підприємства на ринку і забезпечення розширення діяльності та сфери впливу на нові ринки. Диверсифікація господарської діяльності є одним із способів досягнення цієї мети, адже є передумовою важливих структурних перетворень та встановлення нової системи зовнішньоекономічних зв'язків.

Диверсифікація може бути чинником змін виробничої складової, що спрямована на задоволення споживчих потреб, які є відмінними від тих, що закривалися попередніми видами діяльності підприємства. Проведення диверсифікації заходів в економічній сфері може здійснюватися як за допомогою розширення наявного спектра пропозицій продуктів та послуг, так і проникнення в нові види бізнесу, розширюючи межі діяльності компанії.

Оцінювання ефективності диверсифікації проводиться протягом усього періоду реалізації стратегії, адже від загальної ефективності диверсифікації та сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища залежить розвиток та діяльність підприємства в майбутньому. Однак при цьому оцінювання повинно здійснюватися за всіма напрямками та при підведенні підсумків враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на значення аналізованих показників. Також треба пам'ятати, що диверсифікація – це динамічний процес, і найточніша оцінка ефективності можлива лише якщо показники ефективності діяльності диверсифікованого підприємства розглядаються в динаміці.

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Галіївський маслозавод» було засновано у 1999 році в селі Галіївка, Чуднівського району Житомирської області. Діяльність маслозаводу здійснюється відповідно до Статуту, затвердженого Загальними зборами акціонерів, та Колективного договору, що укладається щорічно між працівниками та роботодавцем. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення необхідними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування, високої якості. Керівництво заводу прагне задовольнити потреби населення суміжних районів у молочній продукції, яка відповідає всі показникам якості та натуральна за своїми складовими елементами.

Чистий дохід підприємства демонструє стабільне зростання, збільшившись з 256392 тис. грн у 2020 році до 350934 тис. грн. у 2022 році. Це зростання складає 94542 тис. грн. або 36,9%, що свідчить про успішну стратегію підприємства в залученні нових ринків та підвищенні продажів. Валовий прибуток зріс з 877 тис. грн. у 2020 році до 12,579 тис. грн. у 2022 році, що вказує на значне покращення ефективності виробництва та зниження витрат. Зростання в 13,3 разів свідчить про впровадження ефективних методів управління витратами та покращення якості продукції. Хоча чистий прибуток знизився з 185 тис. грн. у 2020 році до - 424 тис. грн. у 2022 році, що є негативним показником, це може бути пов'язано з великими капіталовкладеннями у модернізацію та інновації. Падіння на 609 тис. грн або в 3,3 рази вимагає подальшого аналізу витрат і прибутковості різних напрямків діяльності.

Середньорічна вартість активів зросла майже вдвічі, досягнувши 79137,5 тис. грн. у 2022 році. Це зростання свідчить про збільшення капіталовкладень у виробничі потужності та інші активи. Зростання середньорічної вартості необоротних активів на 80,7% вказує на суттєві інвестиції у довгострокові активи, що забезпечують стабільний розвиток підприємства.

Збільшення вартості оборотних активів на 100,8% вказує на зростання обсягів виробництва і запасів, необхідних для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів. Зменшення чисельності працівників на

29,4% може бути результатом автоматизації процесів і підвищення продуктивності праці.

Зниження фондівддачі на 24,5% вказує на необхідність подальшого аналізу використання активів для підвищення ефективності їх використання. Зростання фондомісткості на 30% свідчить про збільшення витрат на виробничі фонди, що може бути обумовлено модернізацією обладнання. Значне зростання фондоозброєності на 156% вказує на покращення матеріально-технічного забезпечення працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності.

Продуктивність праці зросла на 93,8%, що свідчить про ефективність заходів щодо підвищення продуктивності і автоматизації виробничих процесів.

Зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів на 31,9% вимагає аналізу ефективності використання оборотних коштів для покращення фінансового стану підприємства.

Загальний аналіз, проведений за методами PEST та SWOT, показав, що внутрішній потенціал підприємства є достатнім для досягнення успіху навіть у воєнний час. Підприємство має змогу перетворити численні виклики на можливості, що дозволить йому зайняти більш вигідні позиції порівняно з конкурентами.

Оцінивши рівень конкурентоспроможності масла торгових марок «Рошен» та «Фаворит», нами встановлено, що за технічними параметрам продукція цих марок відповідає ГОСТ 73%. Проте масло торгової марки «Рошен» має вищу ціну, що значно знижує його конкурентоспроможність. А масло бренду «Рудь» виявилось менш конкурентоспроможним за деякими параметрами.

Для розгляду підприємству було представлено дві стратегії диверсифікації. В процесі аналізу встановлено, що обидві стратегії, що розглядалися в роботі, є прибутковими і їх варто розглядати для впровадження в діяльність підприємства. Це стосується як стратегії "новий товар - старий ринок" (виробництво соєвого молока), так і "старий товар - новий ринок" (селянське солодке вершкове масло з вмістом жиру 73% на ринки нових місць).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. Актуальні проблеми економіки. 2004. №4. С. 170 – 175.
2. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.
3. Бурачек І.В. Стратегія диверсифікації як спосіб виходу підприємства із кризового стану. Стратегія розвитку України. 2004. №3–4. С.553–556.
4. Варава А.А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_46
5. Вінниченко О.М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. 2015. №15. С.49–57.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346-352.
8. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінський факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL. http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/10.pdf
9. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу та оцінка її ефективності. Економічний вісник НГУ. 2003. №3. С. 39–43.
10. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореф. дис. нац. гірн.ун-т. Д., 2005. С. 19.
11. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
12. Дроздова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Вісник ЖДТУ. 2015. № 74. С. 121–124.

13. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. С.Ф. Подкропивного. К.: КНЕУ, 2001. С. 438.
14. Економічна енциклопедія: У 3т. Під ред. С. В. Мочерний. Київ : ВУ Академія. 2002. С. 952.
15. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Львів: Видавництво «Центр Європи», 1997. 576 с.
16. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. № 13. 2018. С. 16–21.
17. Згурська О.М. Фактори вибору стратегій диверсифікації підприємства. URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf).
18. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Міжнародний збірник наук. праць. 2016. № 1. С. 101-108.
19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с.
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 366 с.
21. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
22. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 14, Ч. 1. С. 146-150.
23. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.
24. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 544 с.
25. Кунц Р. Стратегія диверсифікації та успіх підприємства. Проблеми теорії і практики управління. 1994. №1. С. 96–100.
26. Литвин І.С. Оптимізація інформаційної ефективності систем управління: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 336 с.
27. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. Scientific Journal “ScienceRise” Том 5. No 3(10). 2015. С. 57–61.

28. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». ДонНУЕТ, Кривий Ріг, 2016. 114 с.
29. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373.
30. Маматова Л.Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету, 2017 Вип. 33. С. 153-160.
31. Маматова Л.Ш. Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні. URL: <http://surl.li/uhbnr>
32. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
33. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. № 1. С. 59–68.
34. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: Автореферат дис... канд. екон. наук.: 08.06.01. Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2004. 20 с.
35. Мова В.В., Григорчук Т.В. Формування портфеля диверсифікованого підприємства роздрібної торгівлі. Стратегія розвитку України. 2004. №3–4. С. 618–629
36. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 45–53.
37. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 462 с.
38. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. Одеса: Маяк, 2005. С.722, С. 501.
39. Панів І.С., Белов А.М. Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Нафтогазова справа. 2006. №5. С. 54.

40. Паскье М. Диверсифікація та ефективність. Проблеми теорії і практики управління. 1994. №3. С. 79-82.
41. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
42. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». Черкаси, 23 березня 2018 р. С. 51–53.
43. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76-84.
44. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки: Дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків. 2004. 178 с.
45. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип.18. ч.2. С. 74–77.
46. Радєва М.М. Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємств. Держава та регіони. 2005. №6. С.268–272.
47. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
48. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч.пос. 2-ге видання. Львів «Новий світ – 2000», 2003. 272 с.
49. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf
50. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
51. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 2008 с.

52. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
53. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства». Х.: ХНАМГ, 2012. 121 с.
54. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. 2010. No 1(51). С. 236–241.
55. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В.І. Шинкарука. К.: Абріс. 2002. 742 с.
56. Цогла О.О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. URL: https://vlp.com.ua/files/53_1.pdf
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
58. Ansoff H. I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
59. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrials Enterprises. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962. 490 p.
60. Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice, Sociology. 1972. 6(3). pp. 1–22.
61. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Financial Times/Prentice Hall, 2002. 446 p.
62. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge , 2007. 181 p.
63. Hill C.W.L., Hansen G.S. A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the US pharmaceutical industry, 1977–1986. Strategic Management Journal, Vol.12, 1991. 280 p.
64. Mescon M. H., Albert M. & Khedouri F. Management: Individual and Organizational. Effectiveness Harper & Row, 1985. 756 p.
65. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors. First. Free Press Edition A Division of Simon & Schuster Inc. 1230 Avenue of the Americas New York, 1980. 658 p.

66. Stevenson W. J. Production/Operations Management. Irwin. McGraw-Hill, 1998. 912 p.

67. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.

ДОДАТКИ