

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**Теоретичні аспекти управління диверсифікацією діяльності
підприємства**

(на прикладі Громадської організації «Агентство сталого розвитку та
європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»»)

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Економіка та
управління підприємствами.
Менеджмент проєктів і консалтинг»
Бабаян Віорела Віталійовича
Керівник:
к.е.н., доц. Метіль Т.К.
Рецензент:
керівник ГО «АСРЄІ
«Єврорегіон «Нижній Дунай»»
Бабаян І.В.

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 7 від «17» 12 2021 р.

Завідувач кафедри

 Мешієв Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«25» 01 2022 р.

Оцінка 92 Відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

 Мешієв Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИФЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, значення та концепції розвитку диверсифікації при управлінні підприємством у сучасних умовах	6
1.2. Класифікація стратегій та видів диверсифікації діяльності підприємства.....	17
1.3. Вибір стратегії диверсифікації підприємств як метод забезпечення їх конкурентоспроможності розвитку	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ГО «АГЕНТСТВО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ «ЄВРОРЕГІОН «НИЖНІЙ ДУНАЙ»	38
2.1. Теоретичні засади діяльності громадських організацій та їх проектного управління	38
2.2. Загальна характеристика ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»	49
2.3. Аналіз проекту «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря».....	61
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	71
3.1. Побудова ефективної моделі бізнес-планування проекту.....	71
3.2. Економічний та соціальний ефект від реалізації туристичних маршрутів з боку українських партнерів у рамках проекту «CULTOUR- BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»	77
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність роботи. Найбільш перспективним є розвиток підприємства на основі використання інновацій, зокрема, диверсифікація - один із підходів, що дає шанс підвищити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, одним із факторів, що впливає на здатність компанії протистояти розповсюдженню кризових процесів та забезпечувати більш-менш стабільні операції, навіть із зниженням загальної ділової активності, є розробка та реалізація стратегії диверсифікації як одного із стратегічних напрямків розвитку. Стратегія диверсифікації охоплює всі сфери діяльності компанії і дозволяє діяти таким чином, щоб закріпити своє становище в різних галузях та забезпечити прибуток.

Значення дослідження полягає в тому, що використання стратегії диверсифікації має багато переваг, але слід зазначити, що диверсифікація, як і будь-який економічний процес, також має ряд недоліків, які слід враховувати при виборі цієї стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи диверсифікації та аспекти функціонування диверсифікованих підприємств розглядаються багатьма експертами: М. Портер, П. Брін, О. Вітковський, Л. Донець, О. Цогло, С. Ілляшенко, Т. Момонт, З. Шершнєвим, А. Череп та іншими. Однак, незважаючи на певний приріст наукової роботи з цього питання останнім часом, питання обґрунтування підходів до практичного визначення ефективності стратегії економічної диверсифікації компанії залишається не повністю дослідженим.

Метою кваліфікаційної роботи пов'язано з процесом управління диверсифікацією управління діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення **наступних завдань:**

– охарактеризовано сутність, значення та концепції розвитку диверсифікації при управлінні підприємством у сучасних умовах;

- розкрити класифікацію стратегій та видів диверсифікації діяльності підприємства;
- дослідити вибір стратегії диверсифікації підприємств як метод забезпечення їх конкурентоспроможності розвитку;
- визначити теоретичні засади діяльності громадських організацій та їх проєктного управління;
- надати загальну характеристику ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»»;
- дослідити проєкт «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»
- проаналізувати проєкт «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»;
- надати пропозиції щодо побудови ефективної моделі бізнес-планування проєкту;
- розкрити економічний та соціальний ефект від реалізації туристичних маршрутів з боку українських партнерів у рамках проєкту «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря».

Об’єктом дослідження є процес управління диверсифікацією управління виробничою та комерційною діяльністю підприємства у ринкових умовах.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні аспекти диверсифікації управління діяльністю підприємства.

Наукова новизна та практичне значення даного дослідження полягають у тому, що на основі діагностики диверсифікаційних процесів ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»» розроблено ефективна модель бізнес-планування проєкту та комплекс заходів, спрямований на удосконалення інфраструктури міста Ізмаїл та розраховано соціальний і економічний ефект від його реалізації.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання та системний підхід – при комплексному дослідженні підходів, щодо визначення економічних понять «диверсифікація», «методи управління», «стратегія»; логічний – при побудові логіки й структури кваліфікаційної роботи; графічний – при побудові таблиць, що ілюструють результати дослідження; узагальнення – при формуванні висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові документи, монографічні дослідження та матеріали конференцій, опубліковані в періодичних виданнях, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження доповідались та обговорювались на 2 Всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме:

– III міжнародному конкурсу студентських науково-дослідних робіт з економіки (м. Комрат, Молдова, НДЦ «Прогрес» листопад 2021 р.) з доповіддю за темою «Поняття, концепції розвитку та значення диверсифікації для сучасних підприємств»;

– IV Міжнародній науково-практичній конференції «Освітні інновації у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи» (м. Ізмаїл, 30 листопада 2021 р.) з доповіддю за темою «Вибір стратегії диверсифікації підприємства як метод забезпечення їх конкурентоспроможності розвитку».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 50 позицій та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 115 сторінок, у т.ч. 100 сторінок основного тексту. Робота містить 14 таблиць, 21 рисунок та 3 формули.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИФЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та концепції розвитку диверсифікації при управлінні підприємством у сучасних умовах

Потрібно зазначити, що сьогодні не існує єдиного визначення диверсифікації. Спробуємо визначити диверсифікацію, як соціальну форму виробництва та як економічну діяльність.

Диверсифікація як соціальна форма організації виробництва та / або послуг означає одночасний розвиток різних, не пов'язаних між собою нових видів виробництва, розширення сфери та обсягу виробленої продукції (робіт, послуг) на одному підприємстві.

Диверсифікація за своїм економічним змістом відображає процес розширення (розгалуження) економічної діяльності суб'єкта господарювання. Ефектом процесу диверсифікації підприємств (організацій) є їх реорганізація у багатофункціональні комплекси (виробництво товарів та послуг різного призначення та характеру). Диверсифікованим є підприємство, в якому понад 30% загального обсягу продажів становлять товари та послуги, не пов'язані з основною діяльністю [2, с. 61]. Поняття диверсифікації є досить складним, і для її вивчення, а також для вивчення будь-якої економічної категорії необхідно визначити характеристики, цілі, причини (фактори), види, переваги та недоліки диверсифікації. Основною причиною диверсифікації є бажання компанії зменшити свою залежність від вузького асортименту продукції. Згідно з теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступає у фазу колапсу. Це призведе до застарівання продукту, зменшення попиту на нього і, як результат, зменшення прибутку та рентабельності підприємства. Тому, щоб зменшити ризик діяльності в одній галузі, компанії диверсифікують свою діяльність,

тобто переходять до нових сфер діяльності [2, с. 63]. Часткове використання ресурсів, зниження попиту на продукцію, постійне зростання конкуренції, зменшення прибутку від первинного виробництва - ось основні причини, які змушують компанії прийняти рішення про диверсифікацію, яка призведе до стабілізації доходів, зменшення операційного ризику, збільшення кредитних можливостей, використання резервів, адаптації до потреб клієнта.

Визначимо надалі передумови, мотиви, цілі диверсифікації, які слугують орієнтиром та стимулом для розширення диверсифікованого бізнесу, представлені на рис.1.1

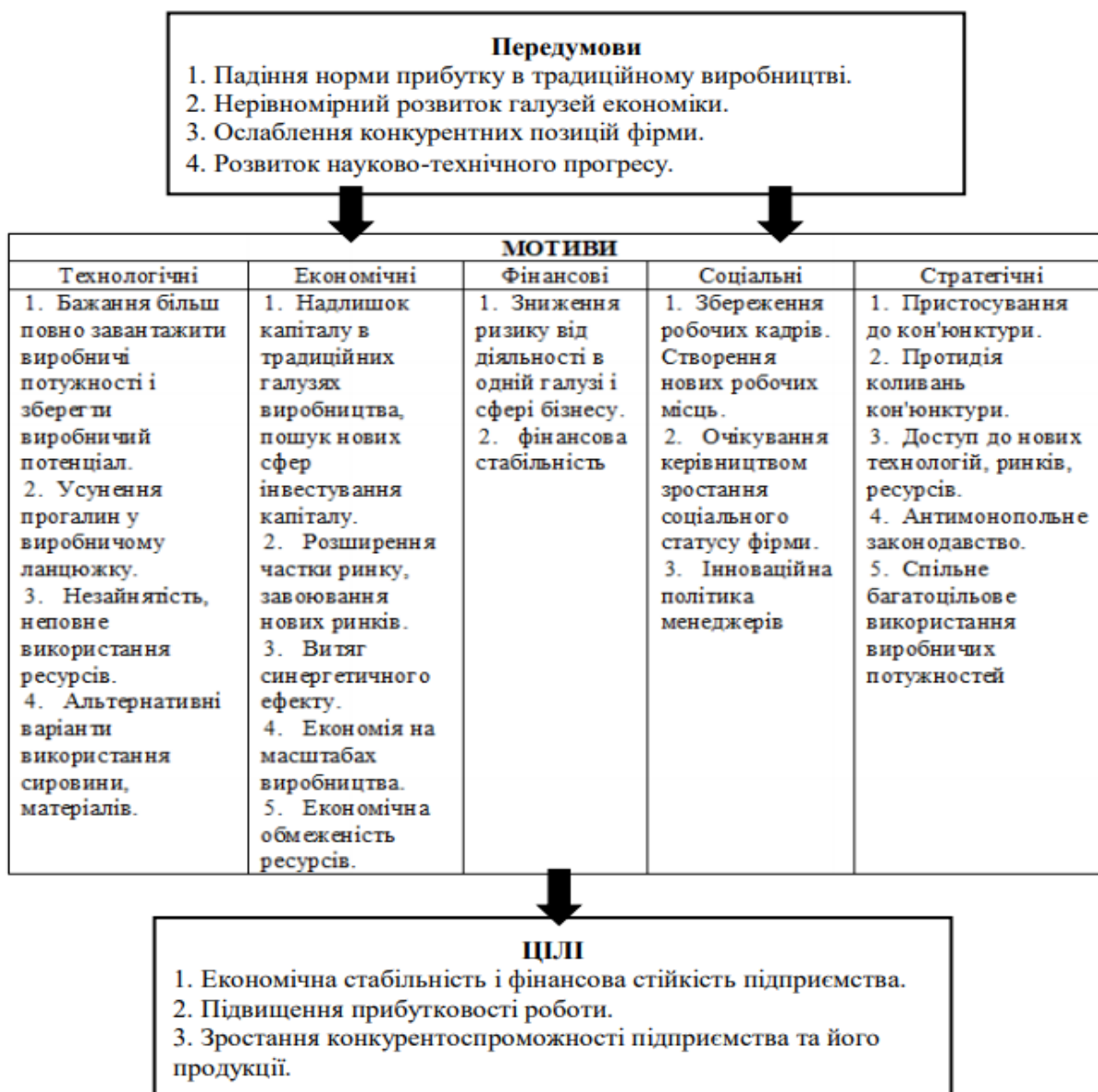


Рис. 1.1 . Мотиви і цілі диверсифікації

Мотиви та цілі диверсифікації можуть бути різними – від простого бажання вижити до додаткового прибутку – керівництво компанії на свій розсуд реалізує найбільш прийнятні та суттєві, в тому числі з урахуванням етапів життєвого циклу підприємства. Цілі диверсифікації підприємства значною мірою залежать від його фінансового стану та можливостей. Немає чіткого визначення часу, моменту чи ситуації на ринку, коли компанія повинна вдатися до диверсифікації. Рішення розпочати диверсифікацію значною мірою залежить від можливостей розвитку компанії в її основній галузі та від конкретного положення компанії на ринку. На практиці рішення про диверсифікацію зазвичай приймається, коли компанія перебуває у складній ситуації (постійне зменшення прибутку, систематична втрата частки ринку, продовження періоду окупності). Тут, приймаючи рішення, допомагає зосередити увагу на пріоритеті цілей диверсифікації (рис. 1.1.), що дає змогу визначити взаємозв'язок між цілями підприємства та прибутковістю його роботи.

Зауважимо, вивчення явища диверсифікації дозволяє розрізнити його об'єктивні та суб'єктивні фактори. Так, вчені Воронецька та Н. М. Стасюк вважають: «Об'єктивним чинником можна вважати певний етап економічного розвитку взагалі чи окремих суб'єктів господарювання, на якому зокрема виникає потреба впровадження часткових або докорінних змін, у тому числі диверсифікаційних. Суб'єктивними можна вважати волевиявлення людини чи групи осіб щодо вибору та доцільності впровадження диверсифікаційних процесів» [11].

Визначимо фактори, які сприяють процесу диверсифікації:

- вихід підприємства в нові сегменти ринку, сфери бізнесу як технологічні інноватори;
- на основі маркетингового аналізу ринку, обчислення його потенційної прибутковості для підприємства та привабливості для

споживача, а також наявності стратегічного потенціалу для виходу підприємства в цю сферу;

– докази, засновані на аналітичних даних під час стратегічного аналізу з високою ймовірністю отримання значного ефекту синергії компанією завдяки запровадженню політики диверсифікації.

Отже, зазначимо, що диверсифікація визначається як: «розширення асортименту продукції, що випускається окремими компаніями та асоціаціями. Диверсифікація має дві форми: розширення асортименту товарів, організацію нових видів виробництва у власній галузі; проникнення в нові галузі промисловості та сфери виробництва» [7, с. 173].

Розглянемо декілька визначень щодо поняття диверсифікація. Дослідниця Попова С.М. сформулювала визначення поняття: «диверсифікація підприємств – розширення асортименту товарів та послуг, а також вихід за межі основної діяльності на основі впровадження технічних і технологічних рішень із використанням власних резервів» [25, с. 13]. Крім того, вчений розкриває суть концепції, вивчаючи передумови, мотиви, цілі цього економічного явища. Основними причинами диверсифікації діяльності на підприємствах є зменшення прибутку у первинному виробництві, зміна потреб ринку, неефективна система оподаткування, розвиток науково-технічного прогресу. Мотиви диверсифікації підприємства були згруповані в п'ять основних груп: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні. Серед цілей Попова С. М. виділила: забезпечення соціальних цілей, розвиток підприємства, створення конкурентних переваг організацій, підвищення прибутковості, продажів, зменшення витрат, залежність від постачальників, ризику, пов'язані з діловою діяльністю, диверсифікацію продукції, асортимент, види послуг [25, с. 12]. Визначення вченої показує, що диверсифікація підприємства можлива на основі застосування технічного та технологічного підходу, тобто впровадження пристроїв та технологій. Диверсифікацією вважається стратегічна орієнтація підприємства, що

включає комплекс заходів (аналітичних, організаційних, контрольних), спрямованих на формування відповідної діяльності підприємств. Щоб уникнути ризиків, характерних для диверсифікації, важливо створити ефективний комплекс діяльності організації [3, 4].

Так, Шершнева З. Е. розглядає: «стратегію диверсифікації - процес проникнення в нові сфери діяльності, ще не характерні для компанії, спрямований на зміну, доповнення або заміну продукції, тобто це стратегія входження в товарний ринок, відмінний від сучасних ринків товарів компанії. Це знайшло своє відображення у двох стратегіях розвитку - розширенні асортименту та розширенні ринку. Однак диверсифікація може включати як новий товар, так і новий ринок» [47, с. 26].

Давидов С.В. стверджує, що: «...диверсифікація виробництва перетворює підприємство, засноване на запуску виробництва нових продуктів, впровадженні нових технологій у галузі виробництва, управління, підприємництва та проникнення на нові ринки. Диверсифікація виробництва пов'язана з розширенням асортименту виробленої продукції або організацією нових виробництв» [17].

На основі аналізу літературних джерел та вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств ми можемо запропонувати таке визначення цієї економічної категорії: диверсифікація на підприємствах - складний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових та вдосконалення існуючих товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів залежно від розміру суб'єкта господарювання.

Слід також додати, що диверсифікація важлива для забезпечення ефективності та результативності національних промислових компаній. Вона спрямована не лише на задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, але й на захист навколишнього середовища, що виявляється у

дбайливому, раціональному використанні ресурсів, впровадженні енергозберігаючих технологій.

Розвиток диверсифікації на вітчизняних промислових підприємствах повинен йти в таких напрямках: посилення конкурентних позицій на світовому та внутрішньому ринках, поліпшення техніко-технологічного рівня виробництва, освоєння нових ринків, проникнення в різні галузі, соціальний вплив (створення робочих місць), максимум використання виробничих потужностей, творчі вчені, винахідники.

Як і будь-яке економічне явище, диверсифікація пройшла певний історичний шлях свого розвитку. Розглянемо наукові праці вчених щодо етапів еволюції диверсифікації.

Стрелков М.А. виокремив сім етапів розвитку диверсифікації за кордоном: перший етап (до 1950 р.) – поява горизонтальної і вертикальної диверсифікації; другий етап (1950-1960 рр.) – подальший розвиток вертикальної і горизонтальної диверсифікації; третій етап (1960-1970 рр.) – створення міжгалузевих корпорацій; четвертий етап (1970-сер.1980 рр.) – період становлення конгломератної диверсифікації; п'ятий етап (сер.1980-кін.1980 рр.) – збільшення кількості диверсифікованих корпорацій; шостий етап (кін.1980-2000 рр.) – розвиток фінансової диверсифікації; сьомий етап (2000 р. – до сьогодні) – диверсифікація, що охоплює різні напрями [27, с. 3].

Цогла О.О. сформувала вісім періодів розвитку диверсифікації, розкриваючи їх особливості: епоха масового виробництва (20-ті р. ХХ 11ст. – присутність вузькоспеціалізованих виробництв), епоха масового збуту (30-40 р. ХХ 11ст. – розуміння важливості диверсифікації як результат надмірної кількості однакових товарів), епоха ефективності (50-ті р. ХХ 11ст. – організації освоюють нові напрями діяльності, спостерігається інтернаціоналізація виробництва, зумовлюючи появу товарної, галузевої, географічної диверсифікації), епоха якості (60-ті р. ХХ 11ст. – відслідковується високий рівень диверсифікації, зумовлений створенням

конгломератних організацій), епоха економічної кризи (70-ті р. ХХ 12ст. – відбувається інтенсивний розвиток диверсифікації в результаті розвитку нових видів виробництв на основі заощаджень капіталу), епоха гнучкості (80-ті р. ХХ 12ст. – прийнятною є думка, що завдяки диверсифікації підприємства підвищують свою конкурентоспроможність, переміщення фінансових та інвестиційних ресурсів, на основі цього виникає диверсифікація капіталу в інші країни), епоха інформаційних і комп'ютерних технологій (90-ті р. ХХ 12ст. – переорієнтація підприємств з освоєних видів виробництв на перспективні напрями діяльності в умовах платоспроможного попиту, посилення світової конкуренції), початок ХХІ ст. епоха інновацій (присутність всеохоплюючої диверсифікації в умовах відсутності фінансового, інвестиційного, сировинного забезпечення) [49, с. 148]. За основу визначення основних етапів еволюціонування диверсифікації нами взято наукові праці Трубочаніна В.В., Дерези М.В., Немченко Г.І. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні етапи еволюціонування диверсифікації [13, 14, 15]

№ з/п	Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
1	2	3	4
1	Масове виробництво (до кінця 20-х рр. ХХ ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі	Відсутність диверсифікації
2	Масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі
3	Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
4	Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій	Глобальна диверсифікація.
5	Соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.	Збереження навколишнього середовища; раціональне та ефективне використання ресурсів	Конгломератна диверсифікація.
6	Глобалізація сучасного світу XXI ст.	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація

Вчені виділили шість основних етапів розвитку диверсифікації. Кожен із цих етапів характеризується відповідною обґрунтованістю, яка призвела до розвитку різних типів диверсифікації [13, 14, 15].

В епоху масових продажів (до середини 1950-х) з'явилися перші типи диверсифікації, що є наслідком відсутності внутрішніх можливостей для забезпечення ефективного функціонування підприємств. У 1960-х, ст. диверсифікація виявилася у формуванні конгломератів, тобто об'єднанні підприємств з різних галузей економіки з метою гарантування та збільшення рентабельності інвестицій. На початку 70-х років XX ст. під час економічної кризи більшість компаній відмовилися від диверсифікації. Однак у 80-90-х рр. XX ст. спостерігається активізація процесів диверсифікації підприємств у формі капітальних вкладень в інших країнах, початок діяльності у сферах, пов'язаних з основним бізнесом [29, с. 12]. Більше того, варто зазначити соціально орієнтоване суспільство 21 ст. та глобалізацію сучасного світу у 21 ст. Виділення соціально орієнтованої стадії суспільства впливає з того, що сучасне суспільство орієнтоване на більш ретельний підхід до навколишнього середовища, раціональне та ефективне використання ресурсів. Сьогодні світ глобалізований, що проявляється

взаємопроникненням товарів, послуг, капіталу та технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК). Останні два обрані етапи характеризуються конгломератною, багатонаціональною диверсифікацією.

Основними цілями диверсифікації на підприємствах є: економічні вигоди, зменшення ризику потрапляння в залежність від однієї діяльності, підвищення ефективності компанії, адаптація до мінливих потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності компанії, закріплення її конкурентних позицій у нові ринки, розширення асортименту та асортименту, модернізовані технології. Таким чином, на основі аналізування літературних джерел можна виділити наступні характерні особливості диверсифікації, відображені на рис. 1.2.

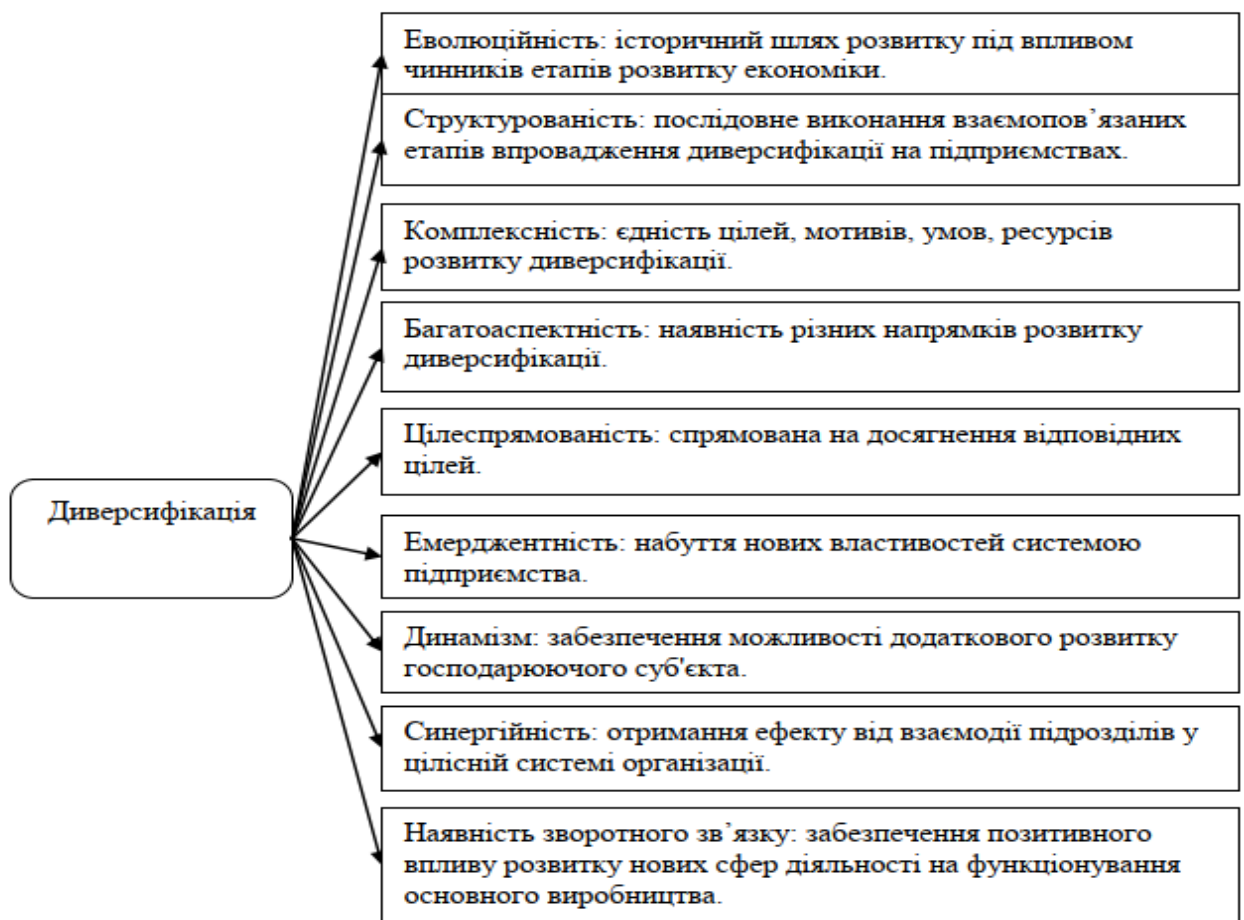


Рис. 1.2. Характерні особливості диверсифікації

Розглянемо виокремленні особливості диверсифікації більш детально:

1) еволюція – поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації був паралельним розвитку світової економіки. Отже, диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи формування, на які впливала специфіка функціонування економіки;

2) структура – диверсифікація на підприємствах запроваджується поетапно. Наприклад, спочатку потрібно проаналізувати ділове середовище підприємства, визначити, чи сприятливі ринкові тенденції, оцінити потенціал, здійснити диверсифікацію, оцінити ризик,

3) складність – вказує на те, що важливо встановити мотиви, умови диверсифікації;

4) багатогранний – особливістю диверсифікації є можливість спільної та різної діяльності;

5) цілеспрямованість – це чітке, конкретне визначення диверсифікації;

6) поява – в результаті впровадження нових сфер система компанії набуває нових властивостей, тобто, можливо, організаційна структура управління, поява нового ринку тощо.

7) динаміка – диверсифікація дає змогу постійному економічному розвитку, підвищуючи його конкурентоспроможність

8) синергія – структурні підрозділи суб'єкта господарювання активно співпрацюють між собою;

9) наявність циклу зворотного зв'язку – оптимальний розвиток нових сфер діяльності може позитивно вплинути на основне виробництво. Цей позитивний ефект може проявлятися, наприклад, шляхом забезпечення основної діяльності підприємства оборотними коштами тощо.

Вітчизняним підприємствам, які здійснюють господарську діяльність, загрожує криза. Це стан господарюючого суб'єкта, який характеризується порушеннями в його діяльності, спричиненими зовнішніми та внутрішніми факторами, і може призвести до його ліквідації. Одним із провідних шляхів виходу з кризи є стратегія диверсифікації. Як бачимо, диверсифікація

підприємств відіграє важливу роль у системі антикризового управління [20, с.77]. Вивчення кожного економічного явища слід починати з аналізу факторів, які безпосередньо впливають на диверсифікаційні процеси підприємства. Рішення керівництва будь-якої організації щодо реалізації її стратегії диверсифікації зумовлене насамперед позитивним чи негативним впливом факторів навколишнього середовища. Внутрішні фактори впливу називаються ендогенними, а зовнішні – екзогенними [28, с. 26]. Якщо розглянути можливість запровадження диверсифікації на підприємствах, то до внутрішніх факторів належать: розмір підприємства та його конкурентні переваги; особливості продукції, яку вони планують випускати; виробничі та збутові витрати; фінансовий стан організації; цілі, місія, потенціал компанії. А зовнішні фактори – це стан галузі та положення компанії в ній; привабливість ринку.

Отже, не вказуючи галузі чи сфери діяльності суб'єктів господарювання, пропонуємо визначити такі фактори, які мають значний вплив на диверсифікацію підприємств (рис. 1.3) [33-35].



Рис. 1.3. Узагальнені чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств

Фактори диверсифікації діяльності компанії об'єднані у дві групи: зовнішні та внутрішні. Видно, що фактори зовнішнього середовища характеризують стан економіки (інфляція, ціни, дохід, курс, умови кредитування), підприємств (платоспроможність підприємства, позиція на ринку, репутація, особливості товару, попит на нові товари, послуги, диверсифікація фінансової безпеки), законодавство, розвиток науки і техніки. З іншого боку, обрані внутрішні фактори характеризують кваліфікацію працівників, потенціал, адаптивність, гнучкість, маневреність виробничої системи, конкурентоспроможність, прибутковість, наявність основних та оборотних коштів [2, с. 172].

Таким чином, концептуальні засади розвитку диверсифікації на підприємствах базуються на ретельному аналізуванні впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на вибір певної форми диверсифікації, врахуванні виокремлених особливостей диверсифікації, що дозволить визначити основні цілі, яких необхідно досягнути, основні умови, причини зазначеного економічного явища.

1.2. Класифікація стратегій та видів диверсифікації діяльності підприємства

В сучасних економічних умовах, що характеризуються посиленням масштабного впливу глобалізації, існуванням жорсткої конкуренції, кожна компанія намагається не тільки діяти на внутрішньому ринку, але і бути конкурентоспроможною. Це означає, що сьогодні конкурентоспроможність економічного суб'єкта є важливим показником його діяльності. Актуальність забезпечення держави високим рівнем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлена можливістю отримання таких переваг: розвиток науково-технічного прогресу, поява високоякісної продукції та послуг на внутрішньому ринку, завоювання конкурентних позицій на зовнішніх ринках

внаслідок експортного потенціалу. Різні дослідження показали, що одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, тобто її економічних суб'єктів, є диверсифікація. Не менш важливо зосередитися на класифікації видів диверсифікації. Отже розглянемо декілька класифікацій щодо диверсифікації підприємства.

Фахівець Манохіна Є. Е. дає таку класифікацію видів диверсифікації: інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності [39, с. 14]. З наведеної класифікації можна виділити сутність цих видів диверсифікації, а також цілі, на які вони спрямовані (табл. 1.2). Основним недоліком цієї класифікації можна вважати те, що вчений орієнтується на типи диверсифікації лише на основі об'єкта.

Таблиця 1.2

Види диверсифікації, їх сутність та цілі [41]

№ п/п	Вид диверсифікації	Сутність поняття	Ціль
1	Інвестицій	Інвестування у різні сфери вкладення на довгострокові та короткострокові строки	Мінімізація втрат в результаті змін кон'юнктури
2	Продукції	Збільшення кількості видозмін наявної продукції	Утримання вже існуючого сегменту ринку
3	Виробництва	Однотимчасний розвиток пов'язаних та непов'язаних між собою видів виробництв	Вихід на нові ринки збуту, уникнення ризиків, що є можливими через зменшення попиту на існуючий вид виробництва
4	Економічної діяльності	Активна діяльність суб'єктів господарювання за межами основного виду діяльності	Зміцнення позицій на різних ринках, забезпечення ефективної діяльності.

Інший фахівець Цогла О.О. зазначає такі види диверсифікації діяльності підприємств: горизонтальна, вертикальна, концентрична

(центрована), конгломератна, споріднена (зв'язана), неспоріднена (незв'язана), латеральна (бокова, побічна) [49, с. 148].

Також Сергійчук І.І. поділяє диверсифікацію залежно від сфер діяльності підприємства, а саме на: виробничу, маркетингову та фінансову. Диверсифікація виробництва ініціює розвиток нових видів виробництва. Така диверсифікація включає диверсифікацію секторів (значна кількість технологічно не пов'язаних галузей на підприємстві) та диверсифікацію продукції та асортименту (збільшення асортименту з однаковими робочими ресурсами та технологіями). Реалізація підприємством фінансових інвестицій та позик визначає диверсифікацію його фінансової діяльності, що характерно для фінансової диверсифікації. Диверсифікація маркетингової діяльності економічного суб'єкта за рахунок розширення каналів збуту, використання різноманітних маркетингових методів реалізації продукції характерна для диверсифікації маркетингу [28, с. 12].

Існує два методи диверсифікації: диверсифікація всередині компанії та диверсифікація через поглинання та злиття. Зауважимо, ці методи диверсифікації вказують на типи диверсифікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня диверсифікація спонукає економічний суб'єкт виробляти нову продукцію, диверсифікувати ринки збуту та технології, засновані на використанні достатку ресурсів. Злиття здійснюється в контексті зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства для зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що придбання іншого підприємства характеризується наявністю висококваліфікованого персоналу, адаптацією джерел, збутом, технологіями, корпоративним іміджем тощо [29, с. 13]

Також диверсифікацію можна поділити на два основних типи – пов'язані та не пов'язані між собою. В рамках відповідної диверсифікації, яка може бути вертикальною або горизонтальною, компанія розробляє нові види товарів і ринків як частину свого основного бізнесу. Така диверсифікація підвищує ефективність компанії у сфері закупівель та збуту. Непов'язана

диверсифікація характеризується розвитком товарів і ринків, які відрізняються від основного бізнесу компанії, сприяючи повному використанню потужностей, розподілу ризиків, вмілому використанню надлишкового доходу, ліквідації непривабливого бізнесу тощо [27, с. 3].

Залежно від впливу факторів (фінансових, управлінських, науково-технологічних) існує два типи диверсифікації: пряма та непряма. Непряма диверсифікація є невід'ємною рисою інвестицій та холдингових компаній і залежить від фінансових та управлінських факторів. Пряма диверсифікація здійснюється залежно від наявності маркетингу, експертних послуг, технологічних ноу-хау [27, с. 4].

Акцентуємо, що такі вчені, як Люзе М.В., Окландер М.А. окреслюють сутність, переваги та недоліки трьох видів диверсифікації: вертикальної, горизонтальної та конгломератної [32, с. 24]. Що стосується вертикальної диверсифікації, то вона полягає у виробництві товарів (послуг), які за маркетинговими та технологічними параметрами є загальними для вже існуючих. Така диверсифікація забезпечує максимальне використання ресурсів, виробничих потужностей, ефективне постачання матеріально-технічних ресурсів, координацію та контроль діяльності, стабільність відносин всередині організації. Незважаючи на такі позитивні результати запровадження вертикальної диверсифікації на підприємствах, ймовірність виникнення ризику можна пояснити значною залежністю організаційних підрозділів, збільшенням витрат та цін на продукцію, що є результатом покращення виробничих потужностей тощо. Горизонтальна диверсифікація спрямована на задоволення потреб поточних споживачів шляхом розвитку нових напрямків бізнесу.

Важливим аспектом горизонтальної диверсифікації є створення ефекту синергії. У свою чергу, вихід компанії в нові сфери діяльності, що вимагають значних витрат, і створення нової споживчої бази є невід'ємною частиною диверсифікації конгломерату. Така диверсифікація вигідна компанії при

переході товару до кінця його життєвого циклу, оскільки можна застрахуватися від економічних коливань, отримуючи прибуток від нових прибуткових галузей за наявності збиткових. Вчені рекомендують на підприємствах алгоритм цілеспрямованості диверсифікації, який складається з таких етапів: чітке визначення та обґрунтування цілей та завдань диверсифікації; розглянути результати діяльності компанії з точки зору диверсифікації; пропонувати та аналізувати широкий спектр варіантів диверсифікації; деталізація створеного плану; оцінити альтернативу диверсифікації за економічними критеріями [17].

Давидов С.В. запропонував таку класифікацію диверсифікації виробництва. Відповідно до якої, диверсифікація виробництва поділяється на пов'язану та не пов'язану з існуючим асортиментом. З іншого боку, диверсифікація виробництва, пов'язана з наявним асортиментом продукції, включає вертикальну (пряму - у разі виникнення додаткових умов; непряму - можлива з фінансовими та управлінськими обмеженнями) та горизонтальну (вузьку - впроваджується як частина виробничої системи на національний рівень; проникнення виробничих систем на міжнародний рівень). Диференціація, не пов'язана з освоєним асортиментом, представлена концентричною диферсифікацією [11].

Також у працях [16, с. 26] наведено три ознаки, за якими класифікують диверсифікацію щодо міжнародної торгівлі: за напрямом товаропотоків (диверсифікація експорту та імпорту), за рівнями прояву (глобальна, наднаціональна, міждержавна, національна, корпоративна), за структурою товаропотоків (товарна і регіональна диверсифікація).

Гур'янов А.Б. зосередив увагу на двох основних видах диверсифікації: виробничої та фінансової. У свою чергу, виробничу диверсифікацію деталізував на такі різновиди: галузева (зв'язана – горизонтальна, вертикальна, концентрична; незв'язана – розвиток малого та середнього бізнесу, багатогалузева, конгломеративна), продукції (відома і нова), обліку

(бухгалтерський, податковий, управлінський), кадрової політики, фінансової діяльності, якості, маркетингу, виробничої бази, експорту та імпорту. Фінансова диверсифікація охоплює такі види: вкладення капіталів у цінні папери, банківські кредити, розподілення капіталу за нормами ризику та ліквідності, вертикальне інвестування у постачальників та споживачів [20].

Боломчук Б.В. досліджує три види диверсифікації діяльності підприємства: вертикальна, горизонтальна та диверсифікація ринків збуту. Важливою характеристикою диверсифікації є ступінь зв'язаності між видами економічної діяльності. За допомогою такої особливості дослідник вивчає результати впливу здійснення спорідненої вертикальної, горизонтальної диверсифікації та диверсифікації ринків збуту на ефективність та стабільність функціонування організації [10].

За класифікацією фахівця Бахчиванжи Л.А. можна окреслити наступні ознаки диверсифікації:

- 1) за сферою господарювання – виробнича, фінансова, маркетингова, технологічна, експортна, імпортна;
- 2) за видами діяльності – галузева, концентрична, інвестицій, кредитів, заощаджень, ринків, методів і каналів збуту, методів і каналів постачання, технологічного забезпечення, технічного забезпечення;
- 3) за формами впровадження – традиційна, нетрадиційна, класична, специфічна;
- 4) за напрямком здійснення диверсифікації – вертикальна, горизонтальна, конгломератна;
- 5) за наявністю зв'язків з основним виробництвом – пов'язана, непов'язана, пряма, зворотна (рис.1.4) [4, с. 84].

Реалізація одного з видів диверсифікації дозволяє суб'єктам господарювання концентрувати інвестиційні ресурси, отримати синергійний ефект, зменшити ризики у невизначеному зовнішньому середовищі, покращити імідж, найповніше використовувати ресурсний потенціал,

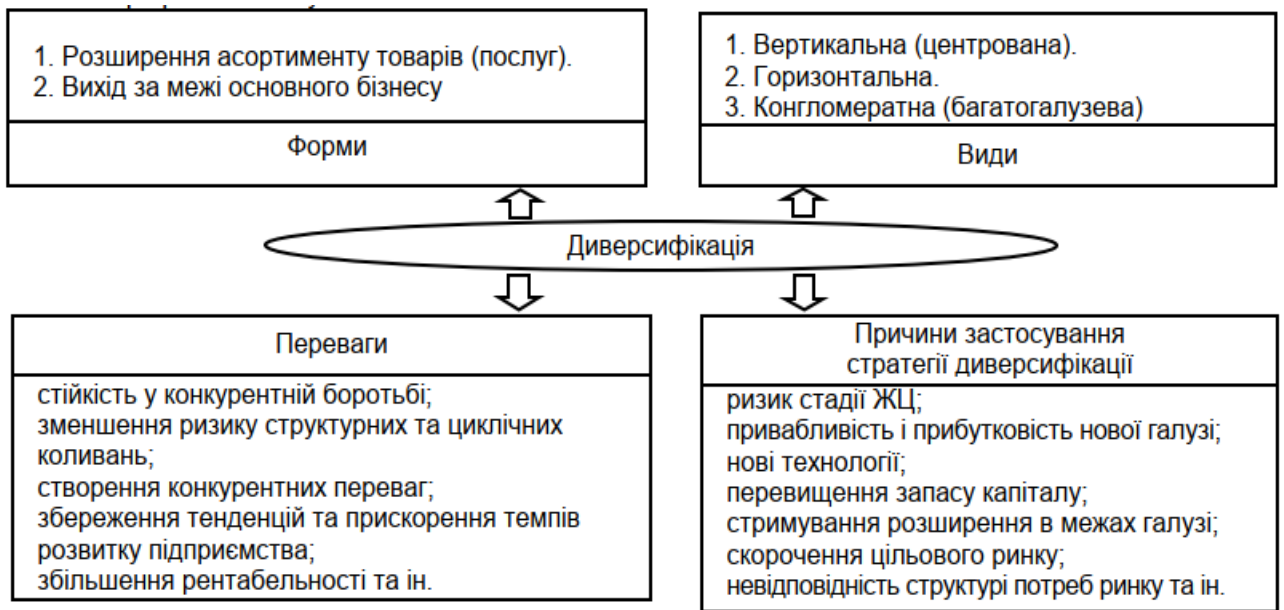


Рис. 1.4 Характеристика диверсифікації

забезпечити стабільність в економічній і соціальній сферах, виживання в умовах кризи тощо.

Досягнення цілей вертикальної диверсифікації допомагає підприємству отримати переваги у постачанні сировини, збуті продукції, зменшити необхідність в оборотних коштах, зберегти технологічний потенціал. Серед цілей горизонтальної диверсифікації зазначено такі: оптимальне використання сировини, матеріалів, значної кількості основних фондів, збільшення кількості споживачів в результаті розширення ринку, зменшення кількості конкурентів, поєднання компліментарних ресурсів, максимальне завантаження систем виробництв, задоволення потреб ринку через виробництво необхідної продукції. Завдяки конгломератній диверсифікації суб'єкти господарювання характеризуватимуться виробництвом продукції, на яку є попит, зменшенням необхідності в оборотних коштах, раціональним використанням сировини, здійсненням внутрішніх розрахунків [31].

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд виокремлюють такі стратегії диверсифікації компанії:

– диверсифікація в споріднені підприємства і галузі: створення перспективних конкурентних переваг в результаті обміну досвідом, технологіями, спільне використання ресурсів, брендів тощо;

– диверсифікація в неспоріднені підприємства і галузі: оптимальний вибір об'єкта диверсифікації, ефективне управління бізнес-портфелем, розподілення ризиків між різними галузями;

– комбінована диверсифікація [44, с. 402].

На підставі опрацювання літературних джерел сформуємо комплексну класифікацію видів диверсифікації на підприємствах (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств

Примітка: узагальнено автором на основі літературних джерел [11-15; 25; 28]

Відповідно до наведеного рис. 1.2 виокремлено такі види диверсифікації:

- за сферою діяльності: товарна (виробництво нових товарів разом із розширенням або оновленням асортименту), технологія (впровадження нових високопродуктивних технологій, модернізація обладнання), маркетинг (пропонування своєї продукції на нових ринках;
- із використанням нових методів просування продукції), фінансової (розподіл фінансових вкладень у різних сферах діяльності), інформаційної (отримання інформації з різних джерел) тощо;
- за цілями: стратегічні та тактичні;
- за організаційною формою: зовнішня (розробка нових видів діяльності на основі зв'язків з іншими підприємствами), внутрішня (впровадження нової діяльності на підприємстві);
- залежно від виду ділової діяльності: пов'язаний, не пов'язаний;
- з інших підстав: організаційні, функціональні, ресурсні, портфельні тощо;
- за розміром суб'єктів господарювання: великі, малі та середні підприємства;
- відповідно до форми підприємництва: диверсифікація запроваджується на підприємствах, банках, корпораціях, конгломератах, промислових та фінансових групах тощо;
- до впровадження: горизонтальний, вертикальний, конгломератний, змішаний.

Таким чином, дослідження наукової літератури показує, що існують різні типи диверсифікації. Для цього було узагальнено класифікація видів диверсифікації, яка дозволяє керівникам підприємств зосередитися на найважливіших видах диверсифікації. Більше того, важливо враховувати специфіку диверсифікації на великих, малих та середніх підприємствах. Оскільки малі та середні підприємства дуже швидко спрямовують на нові

сфери діяльності, збитковість нового виду діяльності може призвести до банкрутства. З іншого боку, великі підприємства мають достатній потенціал для реалізації нових проєктів. Форма підприємництва має значний вплив на здійснення диверсифікації. Зрештою, концерни та конгломерати можуть диверсифікуватися без особливих зусиль, тобто поглинути вже створене підприємство із налагодженим виробничим процесом.

1.3. Вибір стратегії диверсифікації підприємств як метод забезпечення їх конкурентоспроможності розвитку

Здійснення диверсифікації виробництва вимагає вирішення важливих наукових завдань – дослідження та прогнозування товарного ринку та тенденцій у діловому середовищі, розробки ефективних стратегій інноваційного розвитку, оцінки потенціалу диверсифікації (технічного, ресурсного, інтелектуального), оцінки ризиків в умовах часткової достовірності інформації, розробки ефективних інструментів диверсифікації тощо.

Зверніть увагу, що диверсифікація є стратегічним акцентом на різноманітності та диверсифікованому розвитку; одночасний розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва; збільшення кількості типів та назв товарів та послуг; розподіл коштів між різними (відповідно до ряду параметрів) активами для зменшення ризику; проникнення компанії в інші галузі.

Стратегія диверсифікації компанії вважається необхідною умовою успішного розвитку диверсифікованої організації в довгостроковій перспективі. Визначає керівні принципи та напрямки розвитку компанії, координує місію, цілі компанії, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію тощо.

Стратегія диверсифікації як об'єднуюча основа для організаційні зусилля вимагає розробки видів диверсифікації. Звичайно будь-який тип стратегії є її частиною. В основі будь-якого типу диверсифікації лежить його основна стратегія. У межах обраної базової стратегії можливо кілька напрямків дій, які називаються стратегічними альтернативами (типами).

Стратегія диверсифікації полягає у постачанні нових продуктів на нові ринки [8, с. 30]. Цей термін часто асоціюється з розширенням галузі, не пов'язаним із поточною діяльністю організації. Така стратегія, яка вимагає великих інвестицій, зазвичай може бути реалізована лише великими організаціями. Його реалізація ускладнює досягнення ефективного управління. Існує багато підвидів (типів) стратегії диверсифікації. Коли компанія шукає нові продукти, які мають синергію з існуючими продуктами та маркетингом цих продуктів, навіть якщо вони орієнтовані на інших споживачів, цей тип стратегії диверсифікації є називається концентричним. Тенденція останніх років полягає в тому, що компанії намагаються диверсифікувати в межах своїх компетенцій, використовуючи повною мірою свій досвід. Коли організація шукає нові продукти, які можуть бути доставлені існуючим клієнтам, але не пов'язані з технологією існуючих виробничих ліній, застосовується горизонтальна диверсифікація. Пов'язаний із традиційними технологіями, продуктами чи ринками, це конгломерат диверсифікації.

Стратегія диверсифікації традиційно розглядається як один з найефективніших засобів інноваційного розвитку ринкових можливостей. Слід зазначити, що концепція стратегії диверсифікації базується на таких основних принципах [35, с. 164]:

а) синергія. Поєднання виробництва кількох товарних груп або окремих одиниць продукції, кожна з яких відповідає потребам певних груп споживачів, таким чином збільшуючи частку компанії на ринку, також

дозволяє використовувати весь потенціал підприємства та його розвиток у багатьох випадках призводить до ефекту синергії;

б) розподіл ризику. Виробництво різних виробничих технологій та галузей використання чи споживання товарів, кожна знаходиться на різному етапі життєвого циклу і дозволяє підвищити стабільність підприємства та зменшити ризик, наприклад, непродажної продукції, оскільки коли попит на одні товари зменшується, ви можете вижити за рахунок інших і встигнути вивести неефективні товари з ринку та замінити їх новими; масштаб виробництва. Розширення виробництва та зайняття новою діяльністю відкриває перед компанією більше можливостей створити сучасну виробничу базу, залучити досвідчених та висококваліфікованих фахівців, використовувати високоефективні технології виробництва тощо, що в кінцевому рахунку зміцнює конкурентні позиції;

в) економія від масштабу. Це дозволяє зменшити конкретну частку постійних витрат у собівартості кожної одиниці та більш повну реалізацію виробничого та збутового потенціалу компанії. Якщо рішення про диверсифікацію вже прийнято, ви можете вибрати різні способи його реалізації. Існує багато стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми. Зокрема, диверсифікацію можна здійснити за допомогою наступних видів діяльності: поглинання або злиття, створення власної нової компанії з нуля, спільні заходи тощо. Щоб краще зрозуміти вибір менеджерам, які беруть участь у диверсифікації, необхідно розглянути шість основних підходів до неї (рис. 1.6).

1. Стратегія входження в нову галузь — «поглинання з нуля», універсальна для підприємства. Найпопулярнішим є придбання вже існуючої компанії, яка має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація «зеленого поглинання» передбачає створення нових компаній в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії.



Рис. 1.6. Стратегії диверсифікації підприємства

Добре зарекомендована компанія повинна не тільки долати бар'єри для входу, але й інвестувати в неї нові виробничі підприємства для роботи з розробки джерел сировини, найму та навчання персоналу, створення каналів збуту, створення бази даних споживання. Створення спільного підприємства – це добрий спосіб щось зробити не ризиковано або ефективно, також при підключенні ресурси двох або більше незалежних організацій утворюють з-структуру необхідні для досягнення більших конкурентних переваг та успіху. Спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною здатністю подолати імпорتنі квоти, митниці, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

2. Стратегія диверсифікації в родинні галузі, що реалізується підприємствами родинного виробництва та стратегічним дотриманням.

3. Стратегія диверсифікації неродинні галузі, в якій компанія диверсифікує галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати.

4. Стратегія коагуляції та ліквідації. Продаж іншої компанії розглядається, якщо обраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо вона втратила свою привабливість.

5. Стратегія реструктурування, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками.

6. Основною рисою стратегії багатонаціональної диверсифікації є велика кількість підприємств в портфелі, а також велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість стратегічних підходів до диверсифікації не взаємовиключні. Залежно від цілей та мотивацій, їх можна використовувати в різних комбінаціях та послідовностях, що дає компаніям широкі можливості для визначення власної стратегії диверсифікації залежно від конкретних умов.

Взагалі кажучи, реалізація нової корпоративної стратегії завжди пов'язана з організаційними змінами. Якщо диверсифікація є стратегією, тоді потрібні зміни в організаційній структурі, в управлінні персоналу, а також в організації виробничого процесу. Керування вибором стратегій диверсифікації, можна розглядати як діяльність, спрямовану на усунення та подолання кризових явищ, заснованих на раціональному використанні ресурсів та потенціалу виживання, мінімізуючи матеріальні та фінансові витрати, дотримуючись наукових принципів та застосовуючи існуючі методи роботи, що вимагає вирішення складної та багатогранної проблеми.

Основна схема управління та схема врахування зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі управління на рис. 1.7.

Варто розглянути основні фактори, що визначають вибір стратегії диверсифікації:

1. Економічна ситуація, в якій працює компанія. Щоб досягти цілей компанії, вони повинні бути реалістичними в ситуації, яка складеться під час реалізації стратегії. Прогнозування майбутнього має велике значення, якщо це дозволяє визначити загальні економічні тенденції, які можуть загрожувати існуючій діяльності або створити можливості для розвитку нових видів діяльності, і на цій основі вибрати конкретні стратегії диверсифікації [17, 33].

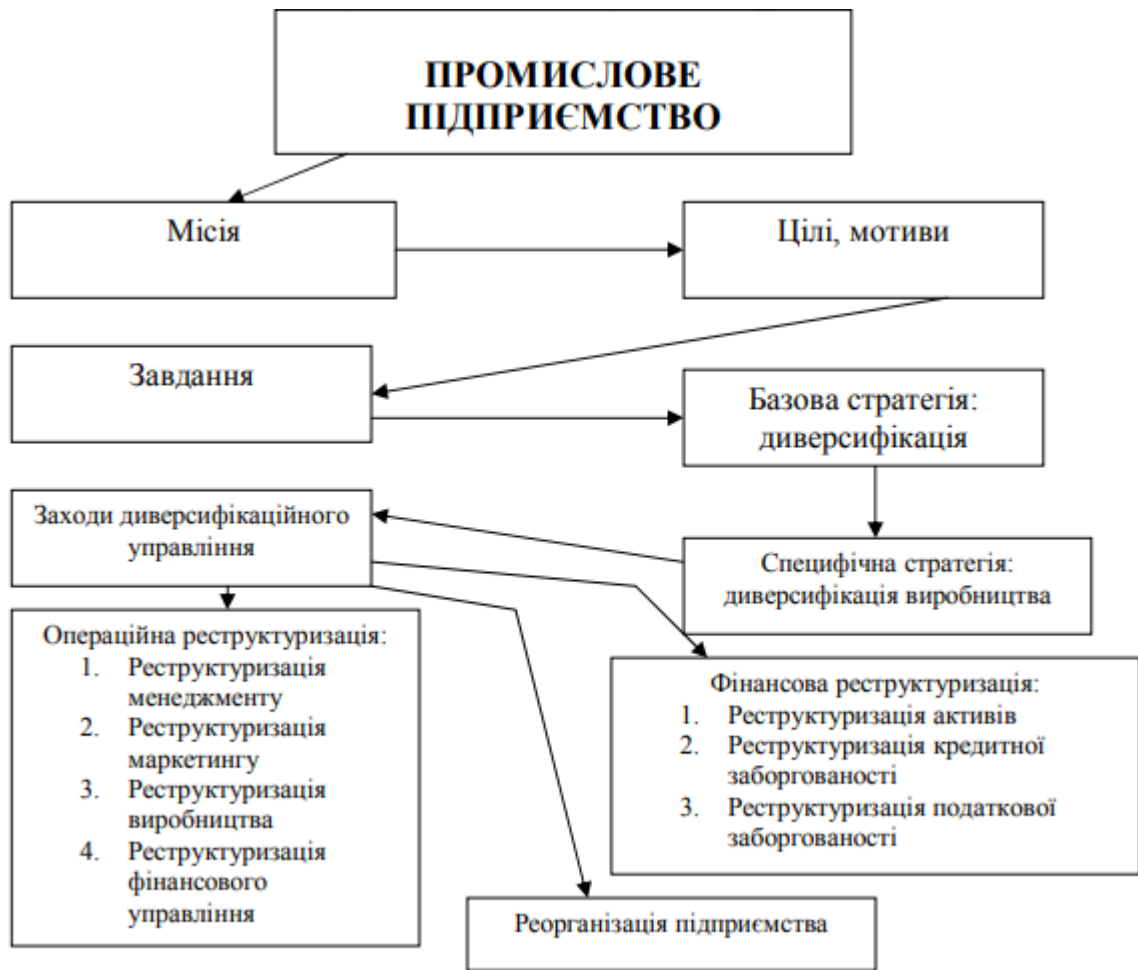


Рис. 1.7. Загальна схема управління диверсифікацією

2. Стійкість позицій компанії на ринку. Кожна компанія повинна намагатися не погіршувати своє становище та рятувати себе навіть у екстремальних ситуаціях. На думку західних експертів, основними факторами стійкості є фінансова та інформаційна репутація компанії [33, 35].

Фінансова репутація в основному характеризується платоспроможністю компанії. Інформаційна репутація підприємства сприяє підтримці та зміцненню його позицій на ринку. Це визначається популярністю продукції (її якістю та рекламою) та авторитетом компанії як підрядника. Підтримка стабільності рівнозначна збільшенню прибутковості компанії.

3. Гнучкість системи виробництва та збуту. Для того, щоб вивести компанію на ринок, вона повинна продемонструвати високий ступінь

гнучкості у всіх сферах, пов'язаних з організацією та поставкою виробництва. Цей шлях включає гармонізацію виробництва та реалізації з вимогами ринку та нейтралізацію несприятливих ринкових ситуацій.

4. Маневреність системи. Зміни у виробничій та збутовій діяльності підприємства, що відбуваються в процесі адаптації до зовнішнього середовища, неминуче вимагають маневрування ресурсами, продуктами тощо.

Стратегія компанії повинна забезпечувати розробку рішень щодо маневреності на основі використання коштів, доступних компанії. Такими інструментами є резерви, виправлення плану, моделювання тощо. Суть маневрування полягає у відносно безболісній реакції на зміни на ринку.

5. Організаційний потенціал підприємства доступний. Перш ніж приймати рішення про стратегію диверсифікації, вам слід критично оцінити переваги та недоліки вашої існуючої організації з виробництва та збуту.

Така оцінка стану виробництва та збуту в організації може бути зроблена з урахуванням двох критеріїв: прогресивності використовуваних організаційних форм і методів та ступеня відповідності значень показників, що характеризують рівень організації виробництва та продажів підприємства, подібних параметрів підприємств-конкурентів.

6. Гарантія фінансової підтримки працівників для змін в організації виробництва. Розробка та реалізація організаційних проектів вимагає істотних витрат, але якщо керівництво компанії бачить потребу в організаційних змінах, і через фінансові труднощі воно не може виділити необхідні кошти для цієї мети, тоді починати розробку стратегії диверсифікації майже неможливо. Відсутність на підприємстві спеціалістів, здатних впоратися з формуванням стратегічних рішень щодо диверсифікації, поставить під сумнів можливість організаційних змін на підприємстві.

Таким чином, систематичний аналіз стратегії диверсифікації привів до висновку, що їх реалізація повинна відповідати наступним вимогам:

- створення організаційної структури, що сприяє ефективному впровадженню стратегії диверсифікації;
- створення або перегляд бюджетів з метою виділення достатньої кількості ресурсів на ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх;
- пристосування системи винагород та заохочень до фактичних результатів стратегії високого рівня та досягнення цілей;
- створення робочого середовища та культури компанії для підтримки стратегії диверсифікації;
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії та вдосконалення її в процесі реалізації;
- встановлення відповідних стратегій для системи заходів та процедур;
- впровадження останніх досягнень на практиці та сучасних технологій для забезпечення постійного розвитку та вдосконалення.

Здається, доцільно врахувати ці вимоги при впровадженні стратегії диверсифікації виробництва в економічному середовищі України.

Слід зазначити, що стратегії зростання диверсифікації актуальні лише, якщо компанія не має великих можливостей для розвитку або забезпечує високу прибутковість поточного виробництва, коли на ринку база знаходиться в поганому стані або коли позиції конкурента досить сильні [29, с. 12].

Диверсифікація не повинна стати стратегічним пріоритетом, поки компанія не використає всі можливості розвитку у своїй галузі. Щоб краще зрозуміти, коли компанії слід диверсифікувати за допомогою відомого підходу [6, с. 59], було запропоновано рекомендації щодо вибору стратегії (або типів) диверсифікації, в якій конкурентна позиція компанії порівняно з показниками, які характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання (рис. 1.8).

Це порівняння визначає чотири стратегічні ситуації, кожна з яких може знайти не диверсифіковане підприємство саме по собі. Якщо компанія

поставила перед собою цілі та завдання для диверсифікації, наступним кроком є вирішення, наскільки ці цілі доречні.

Якщо компанія рухається запланованим шляхом, проводиться всебічний аналіз для виявлення потенційних сфер діяльності. Далі йде збір даних про вибір перспективних напрямків бізнесу та аналіз перспектив.

Якщо перспективи високі, компанія може безпечно розпочати новий бізнес, якщо ні, то краще залишити. Якщо компанія пішла незаплановано, пошук починається з проб і помилок, тобто він аналізує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім (шляхом порівняння ринкових можливостей та загроз потенційних компаній), щоб пояснити конкретні можливості диверсифікації. Потрібно виконати ряд «практичних» або «експериментальних» кроків, які вимагають ресурсів і дозволяють швидко отримати стратегічний досвід. На цьому етапі прибуток порівняно невеликий, але ви можете сказати, наскільки перспективним є вибраний бізнес.

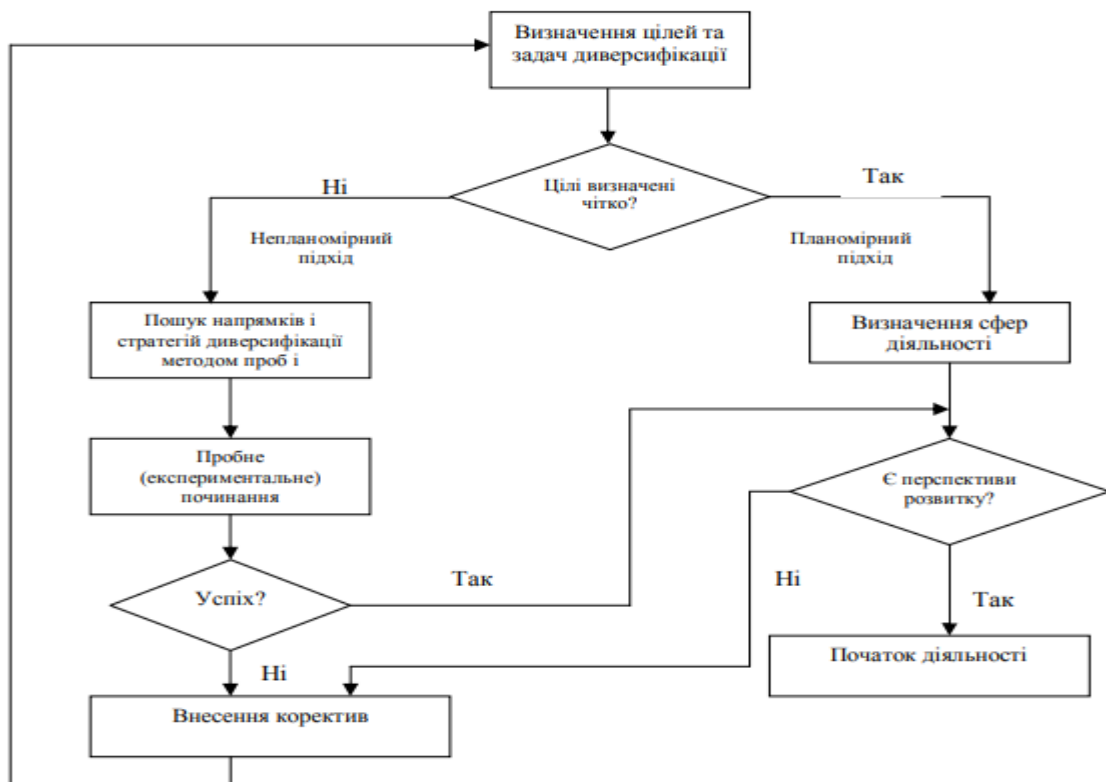


Рис. 1.8. Алгоритм впровадження процесу диверсифікації

Якщо обрана сфера діяльності не дуже перспективна, компанія повинна вирішити залишити її. Але якщо вона приваблива, компанія повинна прийняти рішення щодо детального планування та вибору (постановки) стратегічного завдання. Однак слід зазначити, що лише систематичний підхід забезпечує цілеспрямоване управління стратегіями диверсифікації відповідно до мети.

Враховуючи вищезазначене та узагальнюючи підхід вітчизняних та зарубіжних вчених до управління вибором стратегій диверсифікації та беручи до уваги наявний практичний досвід, автор запропонував наступний розширений алгоритм управління:

1. Аналіз ситуації на ринку та визначення позиції аналізованого підприємства на ній.
2. Визначте доцільність диверсифікації діяльності на основі аналізу проблеми, яку вона допомагає вирішити. Відповідно до цієї фрази цілі та припущення диверсифікації.
3. Визначення найбільш прийнятих стратегій та їх консолідований аналіз.
4. Вибір методів детального аналізу, критеріїв та їх показників для оцінки стратегії диверсифікації з метою оптимізації їх вибору.
5. Створення інформаційної бази даних аналізів.
6. Вибір найбільш раціональної для даного підприємства в конкретних ринкових умовах (з урахуванням перспектив розвитку) стратегія диверсифікації.
7. Детальний опис стратегії за цілями, етапами, термінами, результатами.
8. Розробка системи контрольних заходів та оцінка результатів.

Аналіз цього алгоритму дозволив визначити напрямки подальших досліджень: створення критерію - методологічної та інформаційної бази для управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств.

Висновки до розділу 1

У першому розділі охарактеризовано сутність, значення та концепції розвитку диверсифікації при управлінні підприємством у сучасних умовах.

З'ясовано, що історично основними етапами розвитку диверсифікації в є:

1 етап – масове виробництво (до кінця 20-х рр. ХХ ст.); 2 етап – масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.); 3 етап – постіндустріальне суспільство; 4 етап – розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. ХХ ст.); 5 етап – соціально-орієнтоване суспільство ХХІ ст.; 6 – етап глобалізація сучасного світу. Названі етапи пов'язані з посиленням та розширенням глобалізації сучасного світу.

Зазначено, що на процес диверсифікації впливають різні фактори, що викликають істотний вплив на диверсифікацію підприємств. До факторів зовнішнього середовища включають: споживачів, конкурентів, коливання ринку, органи державного управління, нормативно-правові акти, глобалізація. До факторів внутрішнього середовища включають: стратегічні, економічні, організаційно-управлінські, логістичні, соціальні, інвестиційні та інноваційні.

Розкрито класифікацію стратегій та видів диверсифікації діяльності підприємства. Розрізняють за видами діяльності: економічну, виробничу, фінансово-інвестиційну; за силою стратегічних відповідностей: обмежену, зв'язану (вертикальна, горизонтальна), незв'язану; за галузевою ознакою: внутрігалузову, міжгалузову; за ступенем можливості планування: просту, складну; за рівнем і характером витрат: дохідну, витратну; залежно від вибраного способу розвитку: диверсифікацію за рахунок внутрішнього і зовнішнього зростання та ін.

Досліджено основні стратегії, які використовують сучасні підприємства, а саме: стратегія входження в нову галузь — «поглинання з

нуля»; стратегія диверсифікації в родинні та неродинні галузі; стратегія коагуляції та ліквідації; стратегія реструктурування; стратегії багатонаціональної диверсифікації та ін.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Теоретичні засади діяльності громадських організацій та їх проєктного управління

Трансформаційні процеси, політична та соціальна нестабільність також Прагнення України до членства в Європейському Союзі вимагають створення відповідальних інститутів громадянського суспільства, та підвищення якості життя населення. До соціальних інститутів, які вони пропагують розвитку громадянського суспільства та існують громадські організації її «ядро», важливий елемент інституціоналізації суспільних інтересів і головний посередник між громадою та державою. Вони створюють умови для розвитку громадських ініціатив та підвищення якості життя населення. Головні такі організації - соціальні, благодійні, культурно-освітні досягнення, наукових цілей, захисту прав і законних інтересів громадян, фізичного розвитку культури і спорту, задоволення духовних та інших нематеріальних потреб.

Ефективний розвиток державного та місцевого самоврядування самоврядування в Україні може бути забезпечене лише за умови: громадяни братимуть активну участь у громадському житті, зокрема об'єднання в громадські об'єднання, які здатні бути ефективною рушійною силою суспільства, координуючи та направляючи суспільство в корисному напрямку.

Науковець, Пономаренко Є. В. зазначає: «всі існуючі в суспільстві структури розділені на три сектори. Перший сектор включає державні установи, які: вони охоплюють всі три гілки влади. Другий сектор – це підприємства та інші організаційні структури, як державні, так і громадські, які здійснюють виробничу діяльність, а також надають послуги. Це насправді такі структури, що утворюють економічну основу суспільства як основне призначення їхня справа – отримувати прибуток. Третій сектор охоплює

широкий діапазон різноманітних організацій, яких немає у перших двох» [24].

Тому що в нормативно-правових документах України визначення терміну «третій сектор» відсутній, суть його часто є у науковців і практиків у поєднанні з такими термінами, як «громадянське об'єднання», «недержавний», «неурядові організації», «некомерційні» або «некомерційні організації». Згідно національній теоретична та практична підготовки в «третьому секторі» розуміють сукупність об'єднань громадян, кожне з яких є добровільним, незалежною некомерційною організацією, що працює на суспільну користь [5, с. 34-35].

Неурядові організації звичайно ставлять за ціль не одержання прибутку з наступним його розподілом між членами цієї організації, а задоволення суспільних потреб і досягнення вирішення гуманітарних завдань. Дана група організацій діють незалежно від уряду країни, проте в межах її законодавчо-нормативного поля.

Науковець В. Бех вважає, що «неурядові організації – це організації, створені не з метою отримання і розподілу прибутку, а з метою зробити нову справу, досягти позитивних змін в наявному стані суспільства, допомогти людям незалежно від їх національності, віросповідання, політичних вподобань тощо» [8, с. 30]

У Законі України «Про громадські об'єднання» зазначається: «громадська організація – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [22].

Таким чином, неурядові організації характеризуються такими основними ознаками, як: спільні інтереси їх членів, добровільна участь у них, незалежність від державних та бізнес-структур, незалежність в усиновленні

рішення, некомерційний характер роботи, орієнтація на соціальні досягнення важливі завдання, наявність організаційної структури управління.

Основними цілями та завданнями громадських організацій є:

- задовольняти та захищати законні соціальні, економічні та творчі духовні та інші спільні інтереси суспільства; сприяння реалізації громадської ініціативи шляхом всебічної професійної та соціальної підтримки ініціативи;

- залучення якомога ширшої групи реципієнтів до створення відкритого громадянського суспільства в Україні;

- розробка та реалізація громадських програм як у компанії, так і у співпраці з урядом та іншими організаціями;

- допомога у створенні та розвитку іншим громадським організаціям їх структури, інформаційне та первинне забезпечення, різноманітне забезпечення послуг організації;

- участь у закордонних та міжнародних громадських програмах (неурядовими) організаціями при проведенні міжнародних заходів відповідно до законодавства України;

- організація та видання нових газет, журналів, самостійне впровадження інших видів інформаційної діяльності або спільно з іншими організаціями на

- некомерційної основі;

- формування еліти, сприяння розвитку громадянської свідомості [21].

На сьогоднішній день у науковій сфері існує багато різних підходів до класифікації громадських (неурядових) організацій. На думку деяких дослідників, громадські організації можна класифікувати за такими ознаками:

- зокрема через економічні інтереси, виділяємо організації, самозайняті підприємці, селяни, професіонали, кооперативи, споживспілки;

- розрізняти організації за суспільно-політичними інтересами культурні, гуманітарні, релігійні;

- за режимами діяльності та правовим статусом: юридичні та службові, напівлегальні та неформальні;
- за місцем діяльності, за місцем напруження сил у політичній структурі органів влади;
- за видами діяльності: господарські, освітньо-культурні, наукові та науково-технічні, опікунські, оздоровчі, природні, побутові, релігійні, оборонні, спортивні та туристичні [24].

Класифікація громадських організацій за метою діяльності наведена на рис. 2.1

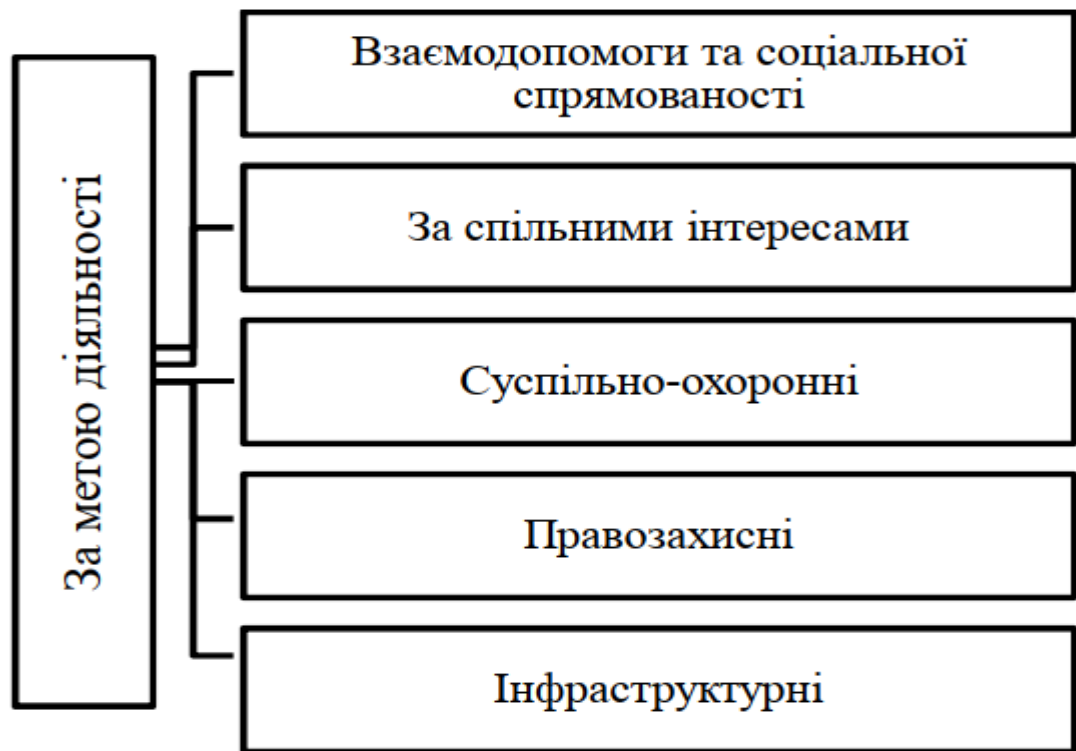


Рис. 2.1. Класифікація ГО за метою діяльності

Євдокімова І.А., Вітківська І.М. провели аналіз ситуації та тенденцій розвитку громадських організацій в сучасній Україні [24]. За даними Державної служби статистики України, кількість зареєстрованих громадських організацій в Україні з року в рік зростає. Так, у 2011 році в Україні було зареєстровано 55 113 громадських організацій організації, а з 1 січня 2018 року – вже 80 500 (рис. 2.2). Найактивніший регіонами за

кількістю зареєстрованих громадських організацій є Львів, Одеса, Закарпаття, Харків, Дніпропетровськ, Миколаїв і Запоріжжя.

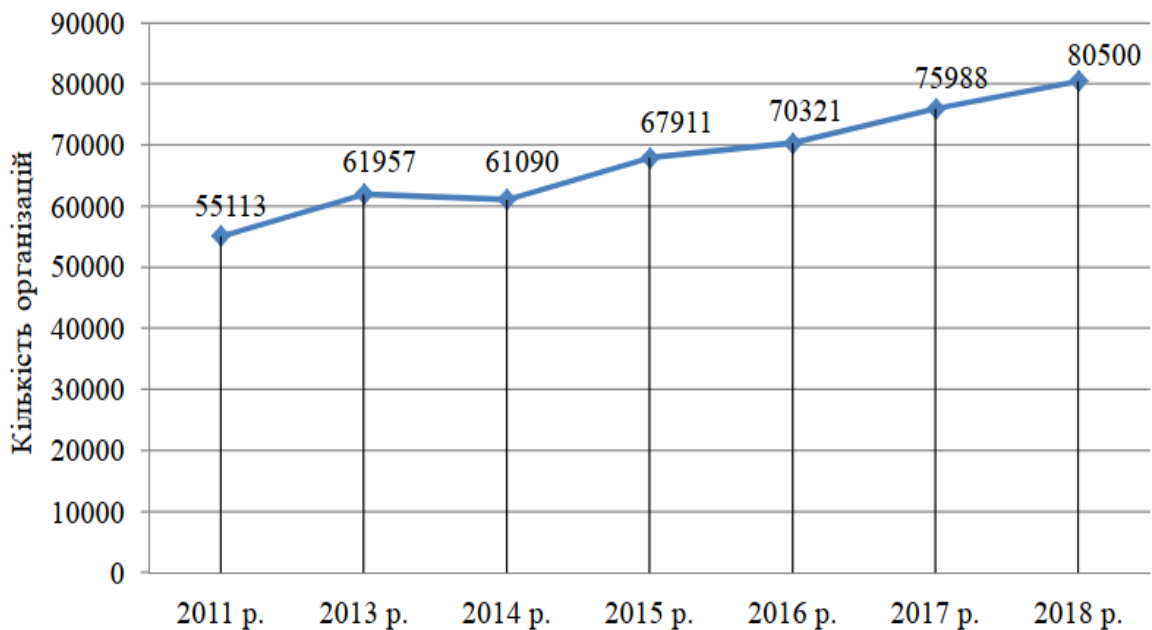


Рис. 2.2. Динаміка вітчизняної кількості громадських організацій за 2011-2018 рр. [24]

Як видно з рис. 2.4 спостерігається в останні роки тенденція, пов'язана зі стрімким збільшенням кількості громадських організацій. Одним із факторів, що зумовили цю тенденцію, є поява багатьох в Україні організацій, діяльність яких спрямована на вирішення внутрішніх проблем у переміщені осіб з тимчасово окупованих Росією територій, а також рішення проблеми із задоволенням потреб наших воїнів і постраждалого цивільного населення.

За даними Єдиного державного реєстру установ та організацій (ЄДРПОУ) опубліковано Державною службою статистики на початку 2018 року, є 80 500 громадських організацій, 27 600 профспілок і їх об'єднання, 16 837 благодійних організацій, 25 200 релігійних організацій, 28 тис. об'єднань співвласників житлових будинків та 1497 органів самоорганізації населення.

За даними Державної служби статистики України, за районами та видами діяльності в основному є здоров'язбережувачі та фізкультурно-спортивні організації, професійні організації, молодіжні, освітні, культурно-освітні, об'єднання ветеранів та інвалідів тощо [24].

Згідно опублікованим дослідженням проведеного на замовлення Форуму НДО в Україні у лютому 2018 р. зазначено, що серед основних проблем, які вирішують громадські організації – проблеми наслідків конфлікту та побудови миру (48%); проблеми створення ефективного та прозорого місцевого самоврядування (46%); проблеми адаптації переселенців (42%); проблеми місцевих громад (28%); проблеми соціального захисту (26%); проблеми домашнього насильства і гендерної нерівності (25%) та ін. (рис. 2.3)



Рис. 2.3. Проблеми, на вирішення яких спрямована діяльність громадських організацій [29]

Отже, світовий досвід свідчить, що відповідна державна підтримка громадських організацій (некомерційних) має позитивний політичний, соціальний та економічний ефект.

Безумовно, велике значення для держави має історія виникнення та розвитку громадянського суспільства в Україні та досвід його розвитку в інших країнах. Кожен українець має усвідомити власну відповідальність за розвиток країни, наше спільне майбутнє. Об'єднуючись в інститути

громадянського суспільства, громадяни несуть солідарну відповідальність з органами державної влади за формування сфери права (через соціальну експертизу та участь в обговоренні законодавчих ініціатив), виконання Конституції та законів України, актів Президента України. Україна та влада, надання інших державних послуг, громадський контроль), охорона громадського порядку, державного кордону (через участь у діяльності правоохоронних органів державних органів, громадський осуд та нетерпимість до порушників громадського порядку). Результатом цієї спільної роботи має стати реальне впровадження принципів демократії та верховенства права у повсякденну діяльність демократичних інститутів влади.

Основними результатом громадських організацій є виконання проектів, тому надалі розглянемо теоретичні засади проєктного управління.

Єдиного загальноприйнятого визначення слова «проєкт» у вітчизняній, ні у зарубіжній літературі немає. Слово «проєкт» походить від латинського «projectus», що означає «кинутий вперед, виступаючий, видатний вперед».

Отже, є безліч різних визначень проєкту. Відповідно до визначення РМІ, проєктом вважається тимчасове підприємство, зроблене з метою створення унікального продукту, послуги чи результату [31].

У визначенні ISO проєкт – це процес, що має властивість унікальності і що складається з сукупності керованих і скоординованих дій, визначених у часі, вжитий для виконання мети відповідно до поставлених вимог, що враховує тимчасові, ресурсні та фінансові обмеження [31].

Також, проєкт – це комплекс заходів, вкладених у створення та розвитку бізнес–процесів, з характерною йому цільовою спрямованістю і наявністю бачення закінченого результату [31]. Проєктна діяльність також передбачає існування стратегії, що відповідає кінцевим цілям та бажаним результатам [9].

Отже, в цілому проєкт визначається відповідно до наступних основних характеристик:

- разовість – всі проєкти є разовим явищем. Вони приходять і йдуть, з'являються і зникають, залишаючи після себе конкретні результати, суттєво відрізняючись від наших повсякденних обов'язків та діяльності;
- унікальність – немає двох однакових проєктів. Кожен з них, незалежно від його результатів, у своїй основі має щось неповторне, характерне лише йому;
- інноваційність – у процесі реалізації проєкту завжди створюється щось нове. Зміни можуть бути більшими чи маленькими;
- результативність – усі проєкти мають цілком певні результати. Це може бути новий будинок, надрукована книга, модифікована структура компанії; перемога на виборах. Всі проєкти орієнтовані отримання певних результатів, інакше кажучи, вони спрямовані на досягнення цілей;
- тимчасова локалізація – всі проєкти обмежені чіткими тимчасовими рамками. Проєкт – це створення чогось до встановленого терміну, він має плановану дату завершення, після якої команда проєктантів розпускається.

Всі перераховані характеристики взаємопов'язані та задають певні рамки проєкту, три його виміри, критерії, за якими можна оцінити будь-який проєкт (рис. 2.4).

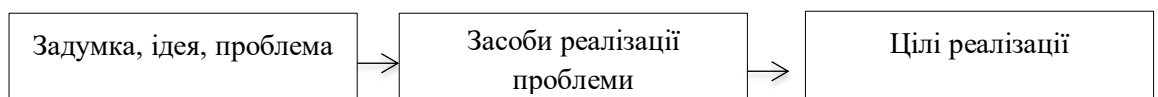


Рис. 2.4. Оцінка проєкту

Планування та реалізація проєкту завжди пов'язані з трьома головними питаннями:

1. Скільки часу це займе;
2. Скільки це обійдеться;
3. Чи збігнеться кінцевий результат з тим, що намічали спочатку.

Перше питання виводить на перший план проблему тимчасових рамок, встановлених для реалізації всього проекту та окремих його етапів. Друге питання привертає нашу увагу до вартості проекту, третє стосується питання про результативність проектної діяльності.

Проекти можуть відрізнятися за сферою пропозиції, предметної галузі, масштабом, тривалості, складу учасників, ступеню складності, впливу результатів та інших характеристик.

На думку В. А. Заренкова до найбільш істотних елементів структури проекту слід зарахувати:

1. Дерево цілей та результатів.
2. Бюджет проекту.
3. Матриця розподілу робіт у часі та за виконавцями.
4. Мережева модель проекту.
5. Матриця розподілу та мінімізації ризиків.
6. Графік забезпечення ресурсами.
7. Графік фінансування проекту.
8. Матриця розподілу відповідальності.
9. Структурна декомпозиція договорів.
10. Структурна модель організації проекту.

Проектний підхід, на відміну процесного, перестав бути циклічним, повторюваним і рутинним, оскільки кожен новий проект спрямовано досягнення унікального результату, що має специфічними властивостями, що робить робочий процес різноманітним і непередбачуваним [3]. Проект, таким чином, за наявності ресурсів для його реалізації, існує рівно до моменту досягнення кінцевого результату. У разі повторного багаторазового відтворення результату проектної діяльності, буде втрачено властивість унікальності, а отже, буде знижено невизначеність та ризикованість, притаманна проектній діяльності. Так, обмеженість у часі, унікальність результатів, високий рівень невизначеності та планування від загального до

приватного виділяють проєкт і пояснює необхідність побудови особливого підходу до управління в тих компаніях, діяльність яких пов'язана з поставкою унікальних результатів, тобто в проєктно-орієнтованих організаціях (project-based організації (PBOs)).

У зв'язку з тим, що методи управління проєктами значною мірою залежать від масштабу (розміру) проєкту, термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця та умов реалізації, розглянемо основні види. Нижче розглянуто «класичні» типи «нормальних» проєктів, класифіковані за масштабами, термінами реалізації, якістю виконання, обмеженості ресурсів, конструктивного виконання, учасникам [7, с. 24].

Розглянемо життєвий цикл проєкту. Концепція життєвого циклу набула широкого поширення в економіці та менеджменті, але саме в управлінні проєктами вона придбала особливу важливість через специфічні особливості проєкту як виду діяльності. Проєкт відрізняється від рутинної діяльності підприємства, він має чітко встановлені терміни початку та завершення, тому логічно, що можна виділити фази протягом цього терміну.

Життєвий цикл проєкту (Project Life Cycle) – набір послідовних фаз проєкту, кількість та склад яких визначається потребами управління проєктом організацією або організаціями, що беруть участь у проєкті. Життєвий цикл проєкту – модель його розвитку в часі, визначальна різні ситуації у процесі його реалізації [31].

Фаза 1. Ініціація. Роботи цієї фази включають заходи щодо маркетингу, підготовці та участі у тендерах та конкурсах та інші заходи переддоговірної роботи. На фазі ініціації проєкту планується робота тимчасової робочої групи проєкту та ведеться концептуальне планування майбутнього проєкту. Горизонт планування – передбачуваний термін укладання договору (контракту).

Фаза 2. Планування. На фазі планування визначаються співвиконавці етапів та робіт проекту, та формується базовий план. Обрій. Небокрай планування – передбачуваний термін закінчення проекту.

Фаза 3. Виконання. Виконання проекту починається з моменту фіксації базового плану проекту, що закінчується після виконання зобов'язань сторін за контрактом та є зоною відповідальності керуючого проектом.

Фаза 4. Завершення. Завершення проекту передбачає прийняття відповідного рішення керівництвом компанії, аналіз та архівацію даних проекту [13, с. 21].

Слід зазначити, що в принципі фаз проекту може бути як завгодно багато. Тут немає певних правил, і розподіл на фази залежить як від специфіки проекту, так і від практики проектного управління, що склалася організації. На додаткові фази зазвичай ділиться фаза виконання проекту. Так для проекту створення енергетичного об'єкта під ключ природним є виділення фаз проектування та будівництва.

Фази зазвичай йдуть послідовно, і їх кінцевим кордоном служить передача технічної інформації або здавання певного об'єкта (Технічний елемент). Для прискорення виконання проекту може застосовуватися практика накладання фаз (так званий метод стиснення розкладу), однак подібні рішення вимагають ретельної оцінки виникаючих при цьому ризиків [1, с. 61].

Основними елементами структури методології управління проекту є:

1.Методологічні підходи до управління проектами, сформульовані провідними дослідниками у сфері управління проектами: логіко-структурний; системний; інтегрований.

2. Методи управління проектами: структуризації; мережевого планування; метод освоєного обсягу та багато інших методів, що застосовуються в різних галузях знань управління проектами.

3. Моделі управління проектами: моделі зрілості організаційного управління проектами; мережові та інші моделі.

4. Стандарти управління проектами, програмами та портфелями проектів різного рівня (глобального, міжнародного, національного, галузевого).

5. Приватні (корпоративні та галузеві) методології управління проектами.

Таким чином, у політичній сфері інститути громадянського суспільства формують громадську активність та чинять тиск на підвищення відповідальності державних інституцій; у соціально-економічній сфері інститути громадянського суспільства забезпечують соціальне розуміння та підтримку ринкових реформ держави, вона є основною економічною силою у світі, оскільки є ефективним роботодавцем у розвинених країнах. Результатами роботи більшості громадських об'єднань є впровадження та реалізація проектів у різні сфери народного господарства.

2.2. Загальна характеристика ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»»

Об'єктом нашого дослідження є Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» – громадська організація згідно із Законом України «Про асоціації громадян», неурядова неполітична некомерційна організація. Також, відповідно до статті 1 Закону України «Про транскордонне співробітництво», єврорегіон – це організаційна форма ТКС, що здійснюється двосторонніх або багатосторонніх угод про ТКС [21].

Агентство – регіональна громадська організація, зареєстрована в Одеській області 26 червня 2008 року. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, печатку, рахунок у банку, бланки зі своїм

найменуванням, має право від свого прізвища придбати, володіти, користатись та розпоряджатись майном відповідно до свого статуту (див. додаток А) [14]. Юридична адреса підприємства: Одеська область, м. Ізмаїл, вулиця Кишинівська, будинок 58.

Керівником Агенства сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» є Бабаян Ігор Віталійович.

Діяльність за КВЕДОМ:

94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Основною метою створення Агенства є задоволення, захист та реалізація співробітниками Агенства їх законних прав на свободу, загальні соціальні, наукові, економічні та інші інтереси, а також сприяння процесу сталого розвитку та регіональної інтеграції у прикордонній Одеській області, регіонів-членів Співдружності «Єврорегіон Нижній Дунай» та Європейського співтовариства загалом, просування європейських стандартів суспільного життя та сприяння сталому соціально-економічному та культурному розвитку Одеської області в цілому та окремо у Дунайському регіоні.

Основними завданнями Агенства є:

1. Досягнення гармонійного та збалансованого розвитку економіки;
2. Вирішення низки питань та проблем у галузі охорони навколишнього середовища;
3. Забезпечення відповідного рівня зайнятості та соціального захисту населення;
4. Створення умов для підвищення рівня та якості життя в наших регіонах;
5. Здійснення кроків щодо інтеграції транспортної інфраструктури прикордонних регіонів до єдиної мережі європейських транспортних коридорів;
6. Формування єдиного культурного простору у Придунав'ї;

7. Вирішення низки питань, що стосуються боротьби з організованою злочинністю, попередження та ліквідації наслідків стихійних лих та техногенних катастроф.

8. Розробка та реалізація проектів та програм у різних конкретних галузях, спрямованих на сталий розвиток Одеської області як повноправного члена Єврорегіону «Нижній Дунай»;

9. Комплексне просування на території Одеської області державних та регіональних програм соціально-економічного розвитку, сприяння організації та координації в Одеській області дій щодо підтримки сталого економічного, екологічного, соціального, туристичного, наукового, культурного та освітнього співробітництва прикордонних регіонів сусідніх країн, а також з іншими членами та асоційованими членами Європейського Союзу;

10. Інформування та підвищення поінформованості громадськості про європейську інтеграцію [14].

Для виконання завдань Агенство володіє правами, що представлено на рис. 2.5.

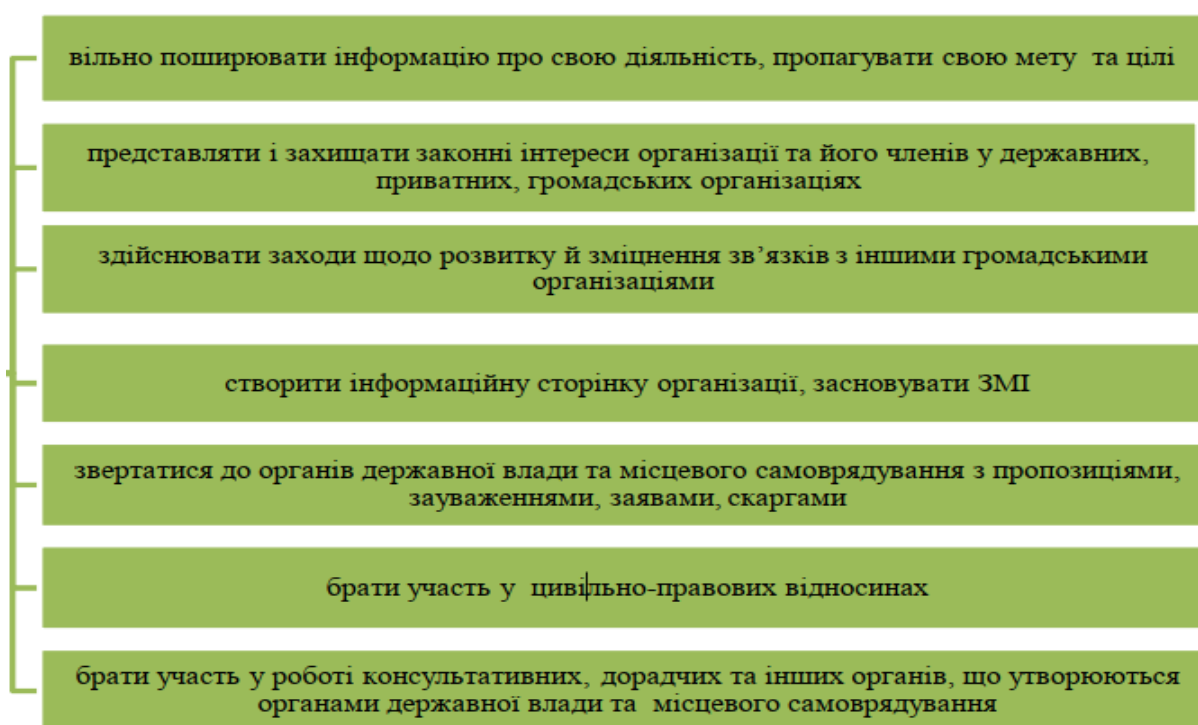


Рис. 2. 5. Права ГО «АССІ Єврорегіону «Нижній Дунай»»

Єврорегіон «Нижній Дунай» – форма прикордонного співробітництва між сусідніми територіальними громадами та місцевими органами влади України, Молдови і Румунії. Створено відповідно до положень українсько-румунського договору про відносини добросусідства та співробітництва 1997р., протоколу про тристороннє співробітництво між урядами України, Молдови та Румунії, підписаного в м. Ізмаїл (Одеська обл.), Європейської рамкової конвенції про тристороннє співробітництво між територіальними громадами або владами, ухваленої в Мадриді 1980р. Документи про формування та діяльність Єврорегіону «Нижній Дунай» підписані 1998р. в м. Галац (Румунія).

До його складу входять: від України – Одеська область, від Молдови – повіт Кагул, від Румунії – повіт Браїла, Галац, Тульча. Охоплює територію близько 53 тис. км² із населенням понад 4 млн осіб.

Учасники Єврорегіону «Нижній Дунай» співпрацюють за напрямками: організація та координація заходів із просування співробітництва у сферах економіки, науки, екології, культури, освіти та спорту; розроблення спільних програм прикордонного співробітництва у галузях діяльності, встановлених загальними угодами; просування та сприяння прямим контактам між економічними агентами, інститутами, неурядовими організаціями й експертами, які діють у різноманітних галузях; посередництво та сприяння співробітництву своїх членів із міжнародними організаціями, інститутами й агентствами.

Діяльність Єврорегіону «Нижній Дунай» – це зразковий приклад впровадження процесів диверсифікації підприємства. Підтвердженням цього, є великий досвід реалізації транскордонних проєктів у різних сферах народного господарства. Слід зазначити, що підприємство вже на ринку працює 20 років, а це показує стабільні взаємовідносини як з партнерами, так і з споживачами.

У рамках діяльності Єврорегіону «Нижній Дунай» у 2000 – 2003 рр. реалізовано проєкт «Придунайські озера, України. Стійке відновлення та збереження природного стану екосистем», який фінансувався програмою TACIS CBC, бюджет – 2,5 млн. євро.

У рамках проєкту було здійснено:

- моніторинг озер та їх водозаборів, створено відповідну технологічну та технічну базу, проведено підготовку місцевих фахівців за європейськими стандартами;

- розроблено практичні рекомендації для запобігання виникненню екологічних проблем у водах Придунайських озер;

- розроблено практичні рекомендації щодо покращення комерційного рибальства на озерах;

- розроблено рекомендації щодо реалізації нового проєкту "Технічна допомога транскордонному співробітництву з метою менеджменту та сталого розвитку природоохоронних територій Єврорегіону "Нижній Дунай".

У 2004 р. закінчився проєкт програми TACIS «Бізнес-інфраструктура Одеської області, Єврорегіон «Нижній Дунай»», розрахований на 2 роки, бюджет – 2 млн. євро. Мета реалізації проєкту – зміцнення сектору малого та середнього бізнесу у Придунав'ї у контексті транскордонного співробітництва.

У рамках проєкту було:

- створено Агентство транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай», яке після закінчення проєкту перейшло у комунальну власність Одеської обласної ради та нині частково фінансується з обласного бюджету. Агентство сприяє бізнес-структурам, місцевим та регіональним органам влади, недержавним організаціям у реалізації програм та проєктів у сфері транскордонного співробітництва;

- надано допомогу у функціонуванні Фонду підтримки підприємництва у м. Ізмаїл (Одеська область).

У 2006 – 2007 рр. реалізовано проєкт «Запобігання надзвичайним ситуаціям та захист від повеней у Єврореєоні «Нижній Дунай», бюджет – 1 млн. євро. Один із результатів проєкту – відкриття наприкінці 2006 р. в м. Ізмаїл Інформаційно-аналітичного центру з прогнозування та запобігання повеням.

За результатами відбору проєктів у рамках Програми сусідства «Україна – Румунія: 2004-2006» (за бюджетом 2004 р.), з другої половини 2007 р. Єврокомісією фінансувався проєкт «Поліпшення транскордонного співробітництва у сфері інтегрованого управління водними ресурсами у Єврореєоні «Нижній Дунай». Розробник проєкту – Одеський облводгосподарство, партнер – рада повіту Тульча (Румунія). Бюджет проєкту – 540 тис. євро, термін впровадження – 2 роки. Єврореєон «Нижній Дунай» постійно був представлений окремим стендом на Міжнародному форумі інвестицій та інновацій, що проходив на Одещині на початку червня. Регулярно проводяться економічні місії підприємців та зустрічі туроператорів Єврореєону.

10 – 11 жовтня 2006 р. Єврореєон був презентований на міжнародній виставці-презентації «Дунай – основний шляхопровід Європи» (м. Брюссель), в рамках якої було висвітлено історію створення Єврореєону, мету та досвід діяльності, а також подальші перспективи його розвитку на прикладі результатів реалізації окремих проєктів транскордонного співробітництва.

У 2007 році у зв'язку зі вступом Румунії до ЄС, а також проаналізувавши продуктивність роботи Єврореєону, Одеська область виступила з ініціативою підвищення ефективності функціонування Єврореєону шляхом реформування організаційної структури та набуття статусу юридичної особи безпосередньо Єврореєону «Нижній Дунай».

У 2008 р. в м. Одеса було організовано низку масштабних заходів (міжнародних конференцій, національних фестивалів, видання інформаційних буклетів), присвячених святкуванню 10-річчя створення

Єврорегіону «Нижній Дунай». Головною подією в рамках святкування десятиліття Єврорегіону стало підписання 15 червня 2008 р. у м. Одеса Договору про створення Асоціації транскордонного співробітництва Єврорегіон Нижній Дунай [34].

20 лютого 2009 р. у м. Кагул (Республіка Молдова) у рамках конференції Єврорегіону «Нижній Дунай» представники всіх регіонів – членів Єврорегіону підписали «Спільну декларацію щодо майбутнього транскордонного співробітництва у Єврорегіоні «Нижній Дунай». Протягом 2 років тривала робота щодо пошуку оптимального варіанта організаційної структури, узгодження законодавчої бази та підготовки необхідних статутних документів нової організації. Робота була завершена реєстрацією 20 березня 2009 р. в Галаці (Румунія) Асоціацією транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай», яка є неприбутковою юридичною особою.

Зазначимо принципи діяльності ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» на рис. 2.6.

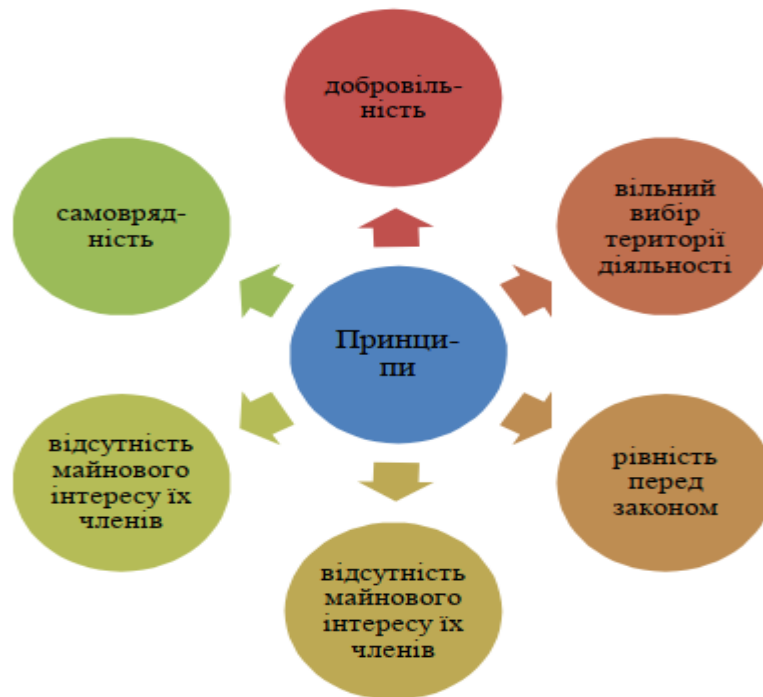


Рис. 2.6. Принципи діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»

Важливу роль в формуванні конкурентного середовища досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери.

Ринковий суб'єкт, який має інтерес до деяких напрямів його діяльності чи до діяльності підприємства, а саме цей інтерес не базується на прагненні отримати економічний ефект називають – стейкхолдером.

Стейкхолдерами підприємства можуть бути:

- інвестори, які з ризиком вкладають у компанію певну частку свого капіталу з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації;
- найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством дозволяє зробити фінансова інформація, а саме її роблять менеджери підприємства;
- працівники підприємства, які зацікавлені в отриманні інформації про можливість підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату, проводити пенсії та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє визначити, чи будуть вчасно виплачувати належні суми;
- споживачі (клієнти компанії), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності компанії;
- громадські та державні організації, тому що процвітання економічної інфраструктури регіону залежить від успішної роботи підприємства. Щоб зберегти економічну та регіональну інфраструктуру, потрібно створити урядові установи [14].

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві, представлений в табл. 2.1.

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: партнери, виконавці, працівники, територіальні

громади (в тому числі контрагенти), директора, органи державної влади та інші.

Таблиця 2.1

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Партнери	Реалізація проєктів, які дають економічний та соціальний ефект розвитку різних напрямків	7	8
Клієнти - місцеві територіальні громади	Задоволення соціальних потреб за рахунок допомоги ЄС	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для реалізації проєктів	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директора	Максимізувати реалізацію проєктів на території країни, організувати ефективну роботу компаній	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Спонсори	Отримання соціального та економічного ефекту з розширення територій країн-учасників	10	5

Якщо розглядати організаційну структуру ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»», то вона включає на 2021 рік всього 6 чоловік, з них: директор, головний бухгалтер,

проектний менеджер, координатор проекту, технічний та фінансовий менеджер.

ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»», має лінійно – функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Лінійно-функціональна структура управління ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»»

Виходячи з того, що АСРЄІ є невеликим за розміром підприємством, ця система є більш простою та більш ефективною для підприємства.

Лінійна організаційна структура ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вищестояща інстанція. Дотримання цього принципу повинно забезпечувати єдність управління.

Переваги: залучення компетентних, кваліфікованих фахівців з управління; висока ефективність прийняття рішень у різних ситуаціях; швидке зростання професіоналізму керівників; можливість отримання послідовних наказів, розпоряджень та завдань; повна особиста відповідальність за результат дій.

Недоліки: потреба у висококваліфікованому управлінському персоналі; велика управлінська відповідальність; кількість рівнів

управління збільшується зі збільшенням розміру організації; обмеження ініціатив працівників на нижчих рівнях.

Господарство функціонує на основі статуту, який визначає основний напрям його діяльності, права його учасників та засновників, розмір їх внесків у затверджений фонд, а також порядок ведення цього господарства.

Обов'язки головного бухгалтера виконує Бабаян Марія, яка має низку функціональних обов'язків:

- керує фінансовим та організаційно-економічним забезпеченням підприємства;

- розробляє та організовує реалізацію заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження витрат, забезпечення підвищення ефективності та досягнення ефективних результатів у раціоналізації матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

- координує діяльність бізнес-підрозділів підприємства з розробки майбутніх планів роботи в конкурентному середовищі відповідно до укладених економічних договорів, розроблення поточних планів з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, організаційно-технічні заходи щодо вдосконалення економічного механізму, господарської діяльності;

- сприяє легітимності економічних розрахунків, визначаючи планові показники на основі прогресивних техніко-економічних норм матеріальних і трудових витрат з урахуванням досягнень науки і техніки, організації виробництва та праці;

- веде роботу з удосконалення планування економічних показників діяльності організаційних робіт проєктів, досягнення високого рівня їх законності;

- організовує розробку навчально-методичних матеріалів для техніко-економічних, планування роботи виробничих підрозділів

підприємства, розрахунок економічної ефективності інвестицій, необхідність введення раціоналізаторських пропозицій та винаходів, нової техніки та технології.

– реалізує керівні принципи та організацію роботи в галузі впровадження, вдосконалення та підвищення ролі методів управління, розширюючи сферу функціонування розрахунків.

– забезпечує суворе дотримання режиму економії матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у всіх напрямках господарської діяльності підприємства.

Розглядаючи звіт фінансових результатів за 2019-2020 рр. ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»» бачимо, що підприємство не є комерційним, що підтверджує баланс (див. додаток Б) та фінансування поступає з грантів проєктів Євросоюзу, Державного бюджету України та місцевого бюджету, різних підприємств, які здійснюють діяльність у відповідних сферах народного господарства (див. табл. 2.2) [14].

Таблиця 2.2

Звіт фінансових результатів за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	4841,0	1148,7
Разом доходи (2000+2160)	2280	4841,0	1148,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші витрати	2165	3590,7	2449,0
Разом витрати (2050+2165)	2285	3590,7	2449,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	1250,3	-1300,3
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують фінансовий результат після оподаткування)	2310	-	1332,8
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300-(+)2310)	2350	1250,3	32,5

Члени ГО Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» не володіють нерухомістю організації. Активи або доходи організації не можуть бути розподілені між його членами, також вони не можуть бути використані на користь комусь із членів організації або її посадових осіб, крім заробітної плати та виставлення рахунків на нього. Доходи (прибутки) громадської організації можуть бути використані лише для фінансування витрат на проживання даної організації, виконання її мети та завдань, які визначені статутом. Ліквідація діяльності організації може бути через такі шляхи: саморозпуск, реорганізація, примусовий розпуск.

2.3. Характеристика проєкту « CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»

Одним із проєктів діяльності ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» є проєкт «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря» який фінансується з програми ЄС «Басейн Чорного моря 2014-2021» з бюджетом для АСРЕІ 128 520 євро (грант 118 238 євро).

Пріоритетом проєкту є кращі транскордонні можливості для підприємництва в сферах туризму і культури в Басейні Чорного моря.

Основною метою проєкту є спільна розробка і просування транскордонних можливостей для бізнесу в сфері культурного туризму [36-38].

Виконуючи мету проєкту АСРЕІ повинен провести низьку заходів:

1. Участь у стартовій конференції (Болгарія);
2. Підготовка аналізу потенціалу туризму, включаючи оцінку якості існуючих культурних туристичних об'єктів у відповідній сфері в країнах БЧМ;

3. Організація транскордонного семінару щодо розробки спільної стратегії для просування транскордонного туризму;
4. Розробка туристичних маршрутів, що охоплюють відповідну територію в кожній країні партнера;
5. Розробка 15 спільних туристичних маршрутів через 5 країн-партнерів;
6. Організація тренінгу для просування туризму для зацікавлених сторін у сфері туризму;
7. Участь у зустрічах команди проекту у Румунії, Болгарії, Грузії, Туреччині;

Структура транскордонного партнерства (рис. 2.8):

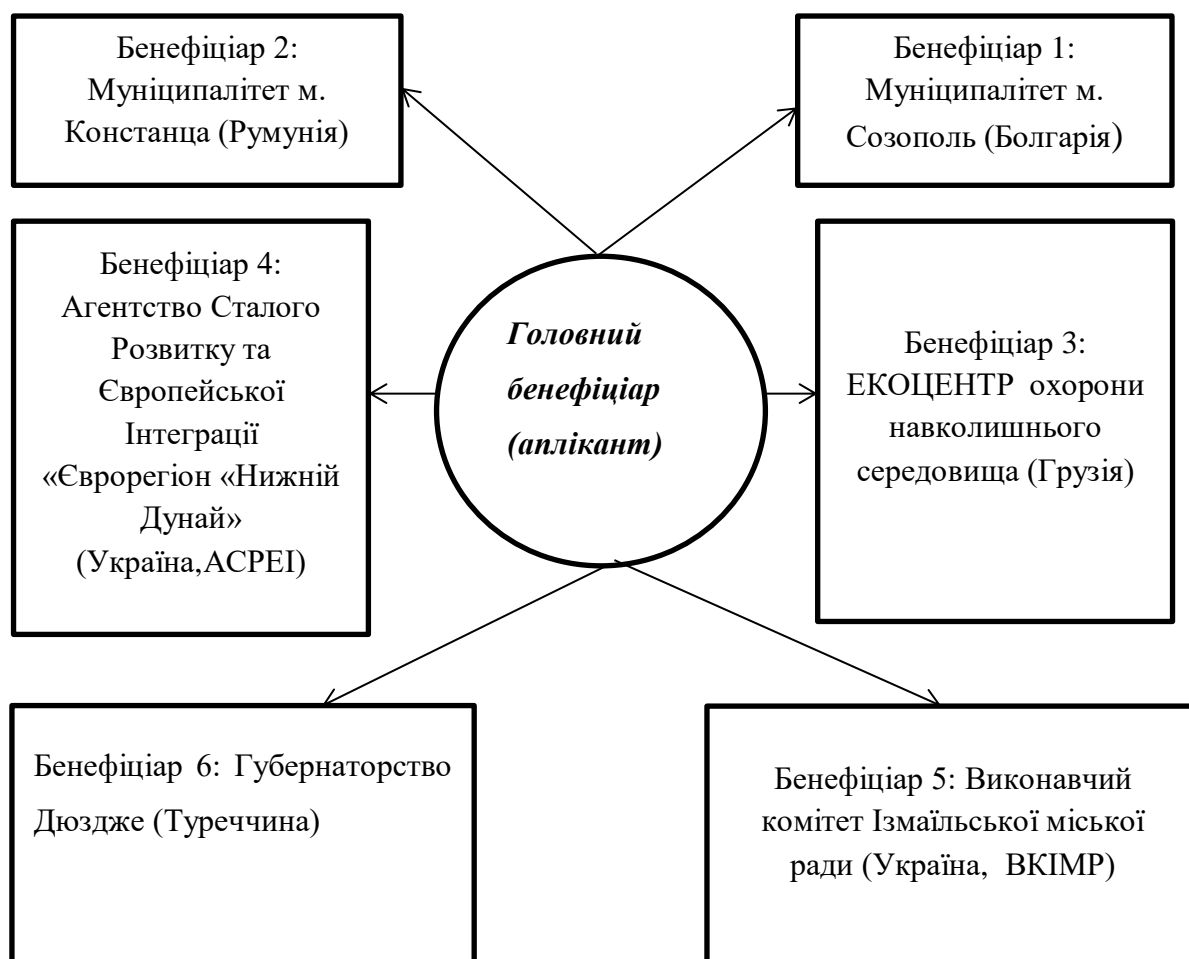


Рис. 2.8. Структура транскордонного партнерства

8. Участь у транскордонному семінарі щодо розробки спільної стратегії для просування транскордонного туризму у Румунії, Болгарії, Грузії, Туреччині;

9. Участь у заходах програми BSB, зустрічах зі Спільним Технічним Секретаріатом Програми;

10. Участь у фінальній конференції (Туреччина);

Проаналізуємо проєкт «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря» з різних напрямів діяльності, що представляють собою диверсифікацію даного проєкту з різних боків: менеджменту, а саме персоналу; розвитку регіональних та транскордонних туристичних маршрутів; комунікації. Розглянемо бюджет проєкту у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Бюджет проєкту Бенефіціар 4: Агентство Сталого Розвитку та
Європейської Інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»
(Україна, АСРЕІ)**

Період часу	Потреба у персоналі	Вартість 1 години, євро	Кількість годин роботи у проєкті, год.	Вартість участі у проєкті, євро
<i>Група А. Менеджмент проєкту</i>				
Вересень, 2021	Фінансовий координатор	4	2025	8 096
Вересень, 2021	Менеджер комунікації	4	2025	8 096
Вересень, 2021	Експерт з туризму	4	2025	8096
Вересень, 2021	Експерт з туризму 1	4	2025	8096
Вересень, 2021	Експерт з туризму 2	4	1610	6 440
<i>Офіс та адміністрація</i>				
23 місяця	Канцелярське приладдя	200,00	5750	5750
23 місяця	Витрати на проїзд та проживання для участі в засіданнях РSC для керівництва	4	1067	4268
23 місяця	Витрати на проїзд та проживання для участі в заходах програми BSB	3	1300	3900

Продовження табл. 2.3

Березень,2020	Зовнішня експертиза та послуги Організація Керівного комітету проекту (PSC)	1	2000	2000
Березень,2020	овнішня експертиза та послуги Звітність проекту, включаючи перевірку витрат	1	2000	2000
<i>Група Б. Розробка спільної стратегії просування транскордонного туризму</i>				
Вересень 2021-серпень2022	Керівництво ГО	1	5000	5000
	2 експерта, для заходів BSB	1	35000	35000
Зовнішня експертиза та послуги				
Жовтень2021-січень2022	Представники всіх партнерів проекту, 12 чол	12	12000	12000
Жовтень2021-січень2022	Навчання для зацікавлених сторін для кожного партнера	1	2000	2000
Розробка туристичних маршрутів				
Січень 2021-серпень2025	Розробка 15 спільних туристичних маршрутів через 5 країн-партнерів	1	35000	35 000
Січень 2021-серпень 2024	Тренери для тренінгів, 2 чол		1 055	2 110
Жовтень 2021-жовтень 2024	Перекладач		700	700
<i>Група завдань В. Розробка інтерактивної веб-платформи для просування туризму</i>				
Листопад 2021-травень 2024	Розробка інтерактивної веб-платформи для просування туризму	1	700	700
<i>Група завдань Г. Комунікація</i>				
Листопад 2021-травень 2024	Витрати на проїзд та проживання за участь у стартовій конференції в BG та заключній конференції в TR, GA Communicatio	2	989	1978

Продовження табл. 2.3

Листопад 2021- травень 2024	Розробка та впровадження стратегії комунікації	1		10 000
Листопад 2021- травень 2025	Перекладач наочних матеріалів	1		800
<i>Всього за бюджетом проекту</i>				128520

Розкриємо функціональні обов'язки персоналу та завдання проекту (А група):

1. Фінансовий координатор, який відповідає за бухгалтерський облік проекту та фінансове управління бюджетом партнера проекту. Фінансовий координатор (призначений внутрішньо) з досвідом бухгалтерського обліку та фінансової звітності проектів, які фінансуються Європейським Союзом. Особа відповідатиме за облік проекту та фінансове управління бюджетом партнера проекту.

Неповна заробітна плата – гнучка кількість годин на місяць відповідно до фактичного часу, відведеного на проект. Погодинна ставка експерта визначається і не перевищує межі, визначеної положеннями національного законодавства для цієї посади.

2. Менеджер комунікації, у якого допоміжна роль у проекті. Менеджер з комунікацій (призначений зсередини) з досвідом роботи в проектах, що фінансуються Європейським Союзом. Особа відповідатиме за підтримку внутрішніх та зовнішніх комунікацій з іншими партнерами проекту, з постачальниками послуг та підрядниками, допомагатиме виконувати стратегію комунікації та видимості проекту, підтримувати проектну документацію та архів.

Неповна заробітна плата - гнучка кількість годин на місяць відповідно до фактичного часу, відведеного на проект. Погодинна ставка експерта визначається і не перевищує межі, визначеної положеннями національного законодавства для цієї посади.

3. Експерт з туризму з досвідом у сфері туризму. Експерт відповідатиме за: підтримку та координацію діяльності. Підготовка аналізу туристичного потенціалу в країнах VSB, підтримку та координацію, включаючи аналіз заповнених анкет щонайменше 60 зацікавлених сторін у країні-партнері та підготовку Звіту про оцінку результатів, підтримка та координація заходів.

Неповна заробітна плата - гнучка кількість годин на місяць відповідно до фактичного часу, відведеного на проект. Погодинна ставка експерта визначається і не перевищує межі, визначеної положеннями національного законодавства для цієї посади.

4. Експерт по туризму 2 з досвідом у сфері туризму, маркетингу та IT-інструментів. Експерт відповідатиме за підтримку та координацію контактів та співпрацю щонайменше з 100 зацікавленими сторонами в країні-партнері в частині реалізації ГА «Розробка інтерактивної веб-платформи для просування туризму»».

Неповна заробітна плата - гнучка кількість годин на місяць відповідно до фактичного часу, відведеного на проект. Погодинна ставка експерта визначається і не перевищує межі, визначеної положеннями національного законодавства для цієї посади.

Офіс та адміністрація «Витратні матеріали - канцелярське приладдя - 23 місяці * € 200,00 = € 4 600,00.

Витрати банку на рахунок проекту - 23 місяці * € 50,00 = € 1 150,00.

Група завдань Б. Проїзд та проживання.

Витрати на проїзд та проживання для участі в засіданнях PSC для керівництва ГА, Діяльність АМЗ на поїздку 4 € 1 067,00 € 4 268,00 «Сума включає витрати на проїзд, проживання та добові за участь у засіданнях PSC для ГА Менеджмент, Діяльність АМЗ. Сума відповідає Закону України «Про ділові поїздки за кордон».

Витрати на проїзд та проживання для участі в програмних заходах BSB на одну поїздку 3* € 1 300,00, всього € 3 900,00 Участь у зустрічах з СТС, програмних заходах тощо. Братимуть участь 2 експерти

1. Зовнішня експертиза та послуги. Організація Керівного комітету проекту (PSC) за контрактом € 2 000,00 для координації реалізації проекту в Україні буде організовано та проведено 5 засідань Керівного комітету проекту . До зустрічі PSC увійдуть представники всіх партнерів проекту (12 осіб). У вартість зборів входить оренда конференц-залу та обладнання, витрати на харчування, постачання.

Витрати на розвиток регіональних та транскордонних туристичних маршрутів. Зовнішня експертиза та послуги.

Розробка туристичних маршрутів, що охоплюють прийнятну територію в кожній країні партнера за проектом € 5 000,00. Сума за цією бюджетною лінією покриє витрати на визначення, аналіз та інтеграцію п'яти національних та регіональних маршрутів в Україні, які не мали б потенціалу залучити відвідувачів самостійно. Визначені маршрути будуть впроваджені в спільні транскордонні маршрути та будуть інтегровані в загальний туристичний простір BSB. Діяльність буде доручена підряднику з досвідом розробки аналізів та досліджень у сфері туризму.

Зовнішня експертиза та послуги розробки 15 спільних туристичних маршрутів через 5 країн-партнерів за проектом € 35 000,00 «Сума в цій бюджетній лінії включає витрати на маркетингові дослідження, збір та аналіз такої інформації як:

- якість та автентичність місцевих туристичних продуктів у країнах-партнерах;
- місцеві туристичні напрямки та їх близькість до потоків відвідувачів; можливість групового туру;
- інтеграція заходів та атракціонів у декілька уніфікованих маршрутів
- заходи щодо утримання відвідувачів у регіоні проекту;

- близькість до інших закладів для проживання та розваг у прилеглих містах;

Аналіз складається із зібраних вторинних даних. Діяльність буде доручена підряднику з досвідом розробки аналізів та досліджень у сфері туризму».

Зовнішня експертиза та послуги включає *тренінг для зацікавлених сторін на одного партнера* за контрактом € 2 000,00 Витрати на організацію дводенного тренінгу (оренда приміщення для тренінгу, кава-брейки та результати для учасників), проведеного в Україні для розвитку потенціалу представників (30 учасників) постачальників туристичної інформації та туристичної індустрії для посилення якості, обслуговування та загальної ефективності сталого туризму в зоні BSB на місцевому, національному та транскордонному рівнях.

Зовнішня експертиза та послуги. *Тренери для тренінгів за контрактом* 2 €*1 055,00= € 2 110,00 Для належного виконання Заходу А.Т2 будуть залучені два зовнішні експерти з досвідом у сфері туризму. Вони проведуть тренінги для зацікавлених сторін, постачальників туристичної інформації та туристичної індустрії з метою підвищення якості, обслуговування та загальної ефективності сталого туризму в зоні BSB на місцевому, національному та транскордонному рівнях.

Зовнішня експертиза та послуги. *Послуги з перекладу туристичних маршрутів і продуктів за контрактом* € 700,00.

Група завдань В. Розробка інтерактивної веб-платформи для просування туризму.

Послуги перекладу для інтерактивної веб-платформи за контрактом € 700,00. Витрати на послуги перекладу для інтерактивної веб-платформи

Група завдань Г. Надалі розглянемо наступний напрямок проекту «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря» – комунікацію.

Витрати на проїзд та прожиткові для участі в конференції запуску в BG та заключній конференції в TR, активну комунікацію між учасниками, партнерами проекту. За поїздку планується $2 * € 989,00 = € 1 978,00$ «Сума включає витрати на проїзд, проживання та добові для участі в Launch, конференція в BG та заключна конференція в TR, зустрічі. Сума відповідає Закону України «Про ділові поїздки за кордон».

Розробка та впровадження стратегії комунікації та інформування проекту (€ 10 000,00):

брошури - $1000 * € 1,00 = € 1 000,00$

листівки - $1000 * € 0,50 = € 500,00$

банер - $1 * 500,00 \text{ євро} = 500,00 \text{ євро}$

30-секундний відеоролик - $1 * 8 000,00 \text{ євро} = 8 000,00 \text{ євро}$

Послуги з перекладу наочних матеріалів для проекту. Витрати € 800,00

Отже, бюджет проекту складає всього 128 520,00 євро.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження акцентовано увагу на теоретичних засадах діяльності громадських об'єднань та їх проектного управління. Зазначено сутність громадських об'єднань, основні ознаки, цілі та завдання.

Представлено класифікація ГО, наприклад за метою діяльності розділяють на: взаємодопомоги та соціальної спрямованості; за спільними інтересами; суспільно-охоронні; правозахисні, інфраструктурні.

Визначено динаміка вітчизняної кількості ГО за період 2011-2018 рр., яка має тенденцію на збільшення кількості. Окреслено проблеми на вирішення яких спрямована діяльність: екологічні, медичні, економічні, безпеки та ін. Приділено увагу проектному управлінню, а саме: визначено сутність, основні характеристики, структура проекту та життєвому циклу проектів.

Надано загальну характеристику об'єкту нашого дослідження це Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай», яка є громадською організацією згідно із Законом України «Про асоціації громадян», неурядовою, неполітичною та некомерційною організацією. Юридична адреса підприємства: Одеська область, м. Ізмаїл, вулиця Кишинівська, будинок 58. Керівником Агенства сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» є Бабаян Ігор Віталійович.

Діяльність за КВЕДОМ:

94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Визначено основні завдання, права, принципи та історія створення громадської організації. З'ясовано організаційну структуру та обов'язки головного бухгалтера, також проведено аналіз стейкхолдерів підприємства. Показано основні напрями діяльності.

Надано характеристику проєкту «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря, який фінансується з програми ЄС «Басейн Чорного моря 2014-2021» з бюджетом для АСПЕІ 128 520 євро (грант 118 238 євро). Основною метою проєкту є спільна розробка і просування транскордонних можливостей для бізнесу в сфері культурного туризму.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Побудова ефективної моделі бізнес-планування проєкту

Як напрямок підвищення ефективності бізнес-планування проєктів «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря» пропонується диверсифікація поточних маркетингових комунікацій за допомогою партнерів, які одночасно виконуватимуть завдання проєкту.

Диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери (інвестиції у нові галузі виробництва, розширення асортименту виробів, видів наданих послуг, географічної сфери діяльності і т. д.). У вузькому змісті слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від їх основної діяльності. Вибираючи стратегію диверсифікації поточних маркетингових комунікацій проєкту «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря» необхідно, крім визначення її типу та напрямку, розробити низку заходів щодо її ефективного впровадження та досягнення поставлених цілей. Керівництву «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» слід чітко визначати та розуміти, які заходи мають бути реалізовані і які роботи виконанні.

При здійсненні диверсифікації для «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» постають питання визначення сфери діяльності та розробки нових елементів маркетингової стратегії. Важливим є забезпечення механізму їх «вбудовування» в існуючу стратегію. Підвищення економічної ефективності діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» може бути забезпечене за рахунок гранту ЄС. Труднощі даної стратегії

полягають у всебічній та ефективній комунікації інших партнерів підприємств, оскільки цей сегмент ринку дійсно є дуже привабливим.

Сукупність процесів диверсифікації можна узагальнено розбити на чотири сфери (організаційну, техніко – технологічну, фінансову, маркетингову) та три етапи – підготовчий (прийняття рішення, визначення напрямків диверсифікації), реалізації (здійснення комплексу заходів щодо диверсифікації діяльності), експлуатації (безпосередньо функціонування підприємства після диверсифікації). Схематично це наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Етапи диверсифікації діяльності проєкту «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»

Сфери управління	Етапи диверсифікації діяльності проєкту		
	підготовка	реалізація	функціонування
1	2	3	4
Організаційна	Розробка організаційних заходів щодо здійснення диверсифікації діяльності	Підбір та адаптація нового персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу
	Обґрунтування форми та способу диверсифікації діяльності	Навчання існуючого персоналу	Подолання опору персоналу
	Визначення напрямків диверсифікації	«Вбудовування» нових структурних одиниць у організаційну структуру підприємства	Моніторинг змін на підприємстві
Фінансова	Складання бюджету проєкту	Моніторинг фінансових показників	
	Фінансове планування		
	Прогнозування фінансових показників		
	Розробка альтернатив розвитку подій	Маневрування та корегування	
	Забезпечення відповідності фінансових задач загальним завданням компанії		
Управління персоналом (менеджмент)	Оцінка рівня підготовки персоналу підприємства	Забезпечення персоналом	Підтримання та вдосконалення персоналу
	Планування та вибір персоналу	Навчання персоналу	

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
	Оцінка можливостей наявного персоналу		
Маркетингова або комунікативна	Оцінка ринків, на які збирається виходити підприємство	Розробка елементів маркетингу	Реалізація нових процедур маркетингу
	Оцінка існуючої маркетингової та рекламної стратегії	Створення рекламного підрозділу	Здійснення рекламної діяльності

Таким чином, здійснення диверсифікації діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» є складним заходом, для забезпечення ефективності якого необхідні зміни у різних сферах управління та виконання значного обсягу робіт. Управління процесами в цих сферах має будуватися на основі комплексного підходу, всебічної оцінки підприємства, його можливостей, загроз та зовнішнього середовища.

На підставі цього слід використати комплекс дій, які будуть розроблені на підйом ефективної діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» :

1. Слід охарактеризувати напрям стратегічної політики для того, щоб розробити дієві заходи щодо зустрічей, а також реклама проєкту, які дадуть змогу ознайомити широке коло учасників.

2. Визначити напрямок дій, за допомогою яких, можна забезпечити реалізацію проєкту.

Стратегічний і тактичний плани маркетингової діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» включають наступні розділи:

- план та бюджет (що й у який час буде реалізуватися);
- дослідження аудиторій; розробка плану, за допомогою якого буде здійснюватися реалізація проєкту (кількість слухачів, відбір та експертиза

туристичних маршрутів країн які входять до проєкту, надати можливість вибрати територіальну структуру);

- план, щодо популяризації і стимулювання роботи через ЗМІ;
- розподіл функціонування каналів (тип і число каналів, управління цими каналами);
- розробка туристичних маршрутів, які також включають всіх учасників проєкту, країн басейну Чорного моря;
- розробка плану з приводу досліджень у маркетинговій галузі.

З погляду вимог, структура плану маркетингу формується з подальших розділів: анотація для керівництва, поточна маркетингова ситуація, небезпеки та можливості, цілей маркетингу, стратегії маркетингу, програми дій, бюджету маркетингу і контролю.

Взаємозв'язок між напрямками моделі удосконалення бізнес-діяльності проєкту показано на рис. 3.1.

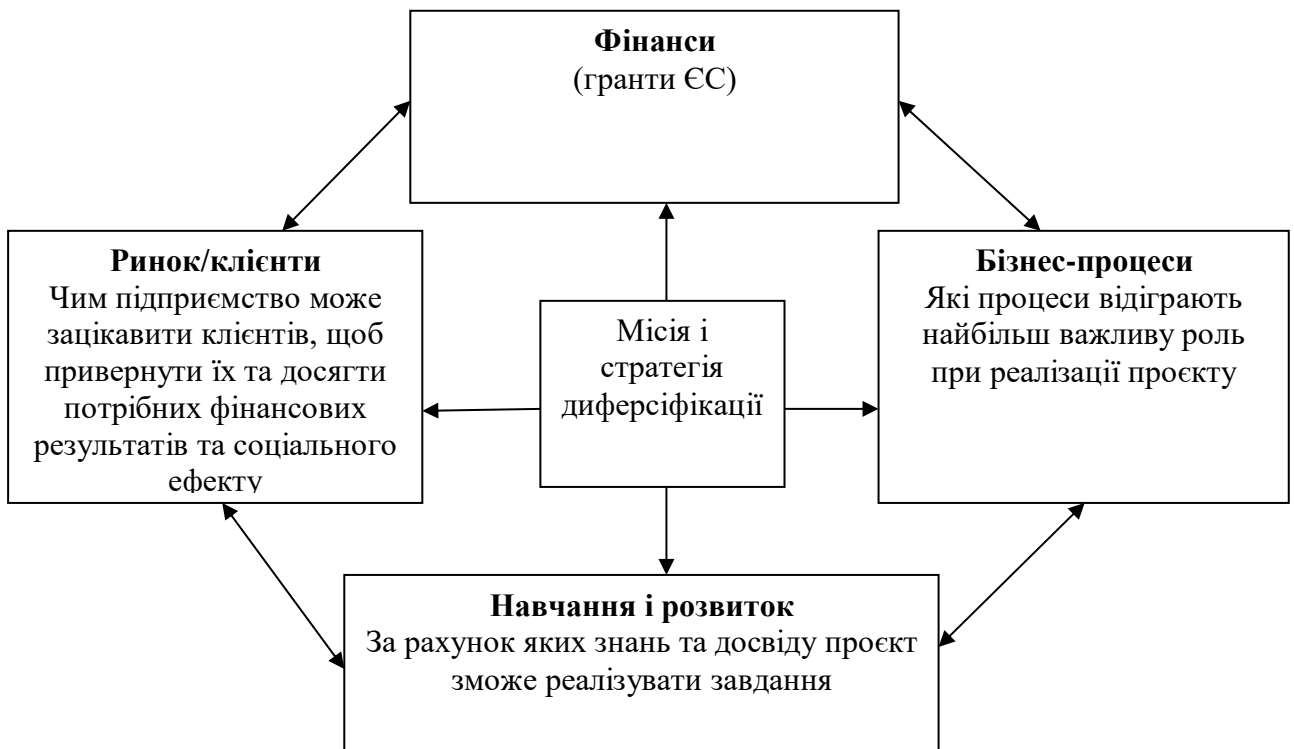


Рис. 3.1 Взаємозв'язок між напрямками стратегічної моделі «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»

Анотація для керівництва – це розділ плану маркетингу, у якому представлена коротка анотація головних цілей і рекомендацій, включених у план. Даний розділ допомагає керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За ним звичайно впливає зміст плану.

Поточна маркетингова ситуація – розділ плану маркетингу, що описує мету та завдання організації проекту. Включає наступні підрозділи: опис потенціалу туристичного ринку (до рівня головних ринкових сегментів), огляд послуг (обсяг послуг, ціни, рівень прибутковості), конкуренція (для головних конкурентів міститься інформація щодо їхніх стратегій в області послуг, ринкової частки, цін, розподілу та просування), розподіл (тенденції зміни збуту та розвиток головних каналів розподілу).

Небезпеки і можливості – розділ плану маркетингу, у якому вказуються головні небезпеки і можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Маркетингові цілі характеризують цільову спрямованість плану і спочатку формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках. Цілі в області продуктової політики, ціноутворення, доведення продуктів до споживачів, реклами і т. п. є цілями більш низького рівня. Наведемо модель бізнес-діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічна модель бізнес-діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» на 2020-2023 рр.

Галузь	Стратегічна мета	Показник	Конкретне значення
1	2	3	4
<i>Фінанси:</i> положення компанії з позиції інвесторів	Досягнення норми прибутку вище середньої по галузі. Забезпечення темпів росту продажів вище ринкових. Збільшення припливу готівки.	Прибуток на використований капітал Приріст продажів Дисконтована норма надходження готівки	Не менше 24% Понад 13% Приріст 15% у рік
<i>Маркетинг:</i> положення	Підтримка іміджу компанії як новатора. Поліпшення	Частка нових послуг у діяльності підприємства	Частка послуг понад 60% 1-е місце з погляду

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
компанії на ринку	співвідношення іміджу і якості. Положення пріоритетного постачальника послуг.	Оцінка населення Частка послуг для населення	не менш 60% місцевого населення Понад 50%
<i>Процеси:</i> господарські процеси для досягнення максимальних результатів	Завчасний вплив на потреби клієнта. Розвиток регіонального ринку. Різка поліпшення управління проектами.	Консультаційні години до початку пропозиції товарів Кількість нових клієнтів у регіоні Частка проектів без прострочення	Приріст 5% у рік Приріст 30% у рік 90% менше 30 днів
<i>Персонал,</i> навчання: збереження гнучкості і можливості поліпшення положення компанії	Постійне поліпшення Підвищення задоволеності співробітників	Значення індексу періоду «напіврозпаду» вартості підприємства Індекс задоволеності співробітників Кількість пропозицій по поліпшенню на одного співробітника	Щорічне поліпшення на 10% Більше 80% Більше 20 пропозицій на людину

Після завершення всіх етапів маркетингового планування необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оцінні критерії, як частка на ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку, і інші оцінки очікуваних результатів і імовірності їхнього досягнення. Для проведення такої перевірки можна використовувати дані таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перевірка стратегічної моделі «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»

№	Критерій	Перевірочне питання
1	2	3
1	Доцільність	Чи надає план реальну і стійку перевагу?
2	Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу плану, реалістичними; яка якість вихідної інформації?
3	Здійснюваність	Чи є необхідні ресурси й орієнтація на успіх?
4	Погодженість	Чи погоджені елементи плану між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?

5	Уразливість	Який рівень ризику і які фактори визначають успіх чи поразку?
6	Гнучкість	Наскільки організація пов'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі і стратегії?
7	Ефективність	Яка реальна фінансово-економічна привабливість плану? Чи сумісна вона з пріоритетними цілями організації?

3.2. Економічний та соціальний ефект від реалізації туристичних маршрутів з боку українських партнерів у рамках проєкту «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря»

У рамках реалізації проєкту пропонується серед учасників партнерів розробити туристичні маршрути по існуючим культурним туристичним об'єктам в країнах Басейну Чорного моря. З урахуванням регіонального туристичного потенціалу та транскордонного співробітництва пропонуємо 4 маршрути (сектори) релігійного та історичного туризму на території України.

Релігійний туризм – один із найдавніших видів подорожей. Його історичне коріння сягає корінням за часів будівництва єгипетських пірамід і семи чудес світу, які відвідували паломники з усього стародавнього світу.

Україна – православна країна з безліччю церковей, храмів та соборів. Ми пропонуємо маршрут святинями Одеської, Миколаївської, Херсонської та Запорізької областей.

Адміністративна географія /округи включають: Одеську, Миколаївську, Херсонську, Запорізьку області.

Тривалість туристичного маршруту: 12 днів

Сезон : цілий рік

Транспортна доступність: автобус, автомобіль.

Основні цілі:

- популяризація місцевої архітектури та культурної спадщини - зміцнення іміджу та впізнаваності регіону;
- просування стійкого релігійного туризму.

Типи маршрутів:

- культурно-історичний маршрут;
- релігійно орієнтований маршрут;

Розкриємо сектор 1: Одеська область. Пункт відправлення: м. Ізмаїл

Пункт зупинки: м. Одеса. Кінцева точка: м. Балта

Маршрут: м. Ізмаїл (Свято-Покровський кафедральний собор, Свято-Миколаївський Ізмаїльський чоловічий монастир, Свято-Костянтино-Єленинський Ізмаїльський чоловічий монастир) – с. Борисівка (Преображенський Борисівський жіночий монастир) – Олександрівка (Жіночий монастир Різдва Божої Матері) – с. м. т. Теплодар (Воскресенський Теплодарський жіночий монастир) – м. Одеса (Свято-Троїцький собор, Свято-Успенський собор, Преображенський собор, Свято-Андріївське подвір'я Свято-Андріївського Російського скиту на Афоні, Свято-Архангельський Михайлівський жіночий монастир, Свято-Успенський Одеський Патріарший чоловічий монастир, Одеський Свято-Пантелеймонівський чоловічий монастир, Свято-Іверський Одеський чоловічий монастир, Свято-Іллінський Одеський чоловічий монастир) – с. Білка (Жіночий монастир ікони Божої Матері «Всіх скорботних радість») – м. Ананьєв (Храм Олександра Невського) – м. Балта (Храм Успіння Пресвятої Богородиці) – Феодосіївський чоловічий монастир).

Цільові категорії туристів: люди похилого віку (більше половини від загальної кількості туристів), середній вік.

Основні цільові ринки країн: США, Республіка Молдова, Ізраїль, Республіка Білорусь, Російська Федерація, Італія, Греція.

Діяльність та визначені місця:

– мальовничі види (узбережжя річки Кодима, Тілігул, Барабой; Хаджибейський, Сухий та Дністровський лимани, Барабойське водосховище, озеро Сасик та Котлабух);

– об'єкти культурної та історичної спадщини (музеї місцевої

культури та історії);

- фотозйомка (мальовничі пейзажі та чарівні краєвиди);
- релігійні об'єкти (монастирі, храми, собори).

Маршрут досліджує релігійні об'єкти, розташовані в Одеській області. Маршрут починається з міста Ізмаїл (південь Одеської області), де туристи та паломники можуть відвідати Свято-Покровський собор, Свято-Миколаївський Ізмаїльський монастир, Свято-Костянтино-Єленінський Ізмаїльський монастир. Далі рухаємося по трасі на північний схід до села Борисівка. Тут можна відвідати Борисівський Спасо-Преображенський монастир. Тримаємо маршрут у північно-східному напрямку у бік села Олександрівка, де можна відвідати Жіночий монастир Різдва Божої Матері.

Далі маршрут веде на північний захід до села Теплодар, де туристи можуть відвідати Воскресенський Теплодарський жіночий монастир. По дорозі на схід мандрівники прямують до міста Одеса, де їх чекає низка святих місць. Це Свято-Троїцький собор, Свято-Успенський собор, Преображенський собор, Свято-Андріївське подвір'я Свято-Андріївського Російського скиту на Афоні, Свято-Архангельський Михайлівський жіночий монастир, Свято-Успенський Одеський Патріарший чоловічий монастир, Одеський Свято-Пантелеймонівський чоловічий монастир, Свято-Іверський Одеський чоловічий монастир, Свято-Іллінський Одеський чоловічий монастир. Все це неможливо відвідати за один день, тому радимо зупинитися на ніч в одному з готелів міста. По дорозі на північний захід знаходиться село Білка, де знаходиться Жіночий монастир ікони Божої Матері "Всіх скорботних радість". На півночі знаходиться місто Ананьєв, де туристи можуть відвідати Храм Олександра Невського. Кінцева точка місто Балта – (Храм Успіння Пресвятої Богородиці та Покровський Балтсько-Феодосіївський чоловічий монастир). Маршрут туру показаний на рисунку 3.2.

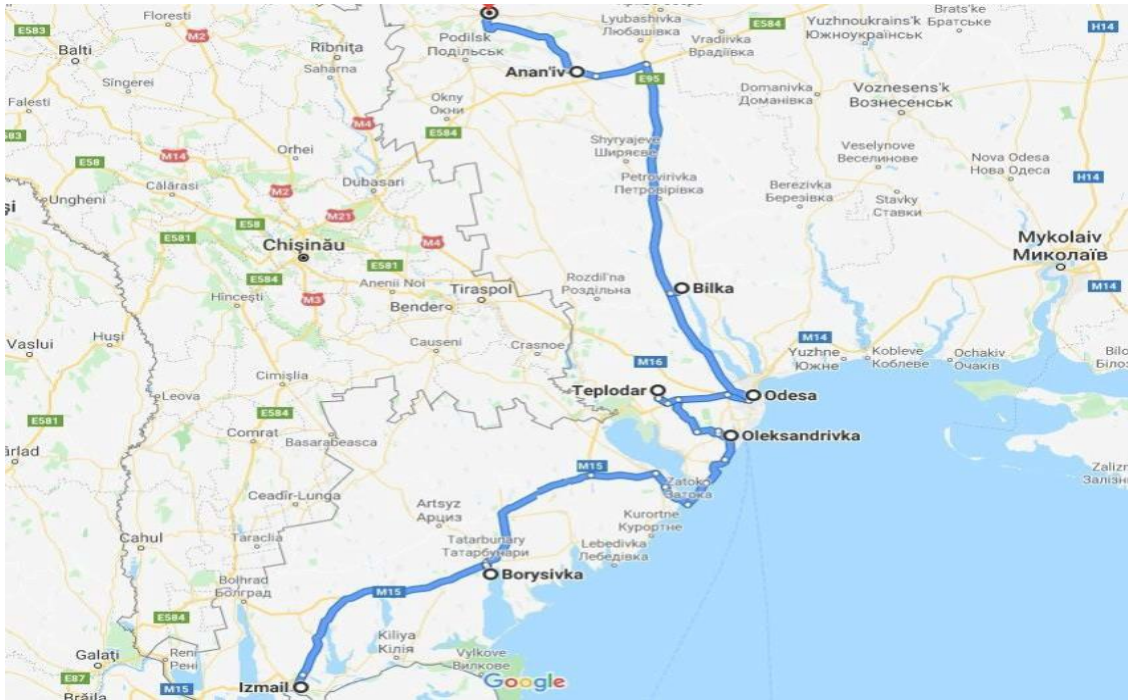


Рис. 3.2. Маршрут: Одеська область.

Розкриємо сектор 2. Пункт відправлення: Первомайськ

Пункт зупинки : Миколаїв. Кінцева точка: Очаків

Маршрут: м. Первомайськ (Введенський храм) – м. Вознесенськ (Храм Казанської ікони Пресвятої Богородиці) – с. Пелагіївка (Архангело-Михайлівський Пелагіївський жіночий монастир) – с. Костянтинівка (Чоловічий монастир рівноапостольних Костянтина та Олени) - м. Миколаїв (Храм Святого Блаженного князя Михайла Тверського, Церква всіх Святих, Церква Святих Апостолів Петра та Павла, Свято-Миколаївський собор, Кафедральний собор Різдва Пресвятої Богородиці) – м. Очаків (Свято-Миколаївський собор).

Цільові категорії туристів: люди похилого віку (більше половини від загальної кількості туристів), середній вік.

Основні цільові ринки країн: США, Республіка Молдова, Ізраїль, Республіка Білорусь, Російська Федерація, Італія та Греція.

Діяльність та визначені місця: мальовничі види (берег річки Південний Буг, Радонове озеро, Ташлицьке водосховище, Дніпровська затока); об'єкти

культурної та історичної спадщини (музеї місцевої культури та історії); фотозйомка (мальовничі пейзажі та чарівні краєвиди); релігійні об'єкти (монастирі, храми, собори).

Найближчим пунктом в даному секторі є місто Первомайськ, де розташований Введенський храм. Далі рухаємося на південний схід, до міста Вознесенськ. Тут туристи можуть відвідати Храм на честь ікони Казанської Божої Матері. Наступний пункт нашого маршруту – село Пелагіївка, де розташований відомий Архангело-Михайлівський Пелагіївський жіночий монастир.

На південному заході розташоване село Костянтинівка, де за бажанням можна відвідати Чоловічий монастир рівноапостольних Костянтина та Олени. Далі рухаємося по дорозі до міста Миколаїв. Тут ви можете зупинитись на ночівлю (2 дні –пропонуємо відвідати місто кораблебудівників), а також Храм святого благовірного князя Михайла Тверського, Храм Усіх Святих, Храм святих апостолів Петра та Павла, Свято-Миколаївський собор, Кафедральний собор Різдва Пресвятої Богородиці. На півночі знаходиться місто Ананьєв, де туристи можуть відвідати Храм Олександра Невського. Кінцева точка місто Балта (Храм Успіння Пресвятої Богородиці, Покровський Балтсько-Феодосіївський чоловічий монастир) (рис. 3.3).

Розкриємо сектор 3 Херсонська область.

Пункт відправлення: Музиківка. Пункт зупинки: Херсон

Кінцева точка: Красний Маяк

Маршрут: с. Музиківка (Покровський чоловічий монастир) – с. Приозерне (Благовіщенський жіночий монастир) – м. Херсон (Свято-Духівський кафедральний собор, Свято-Успенський кафедральний собор, Свято-Катерининський собор – с. Корсунка (Жіночий монастир на честь Корсунської ікони Божої Матері) – м. Нова Каховка (Свято-Андріївський

кафедральний собор) – с. Червоний Мак (Свято – Григоріївський Бізюків Монастир).

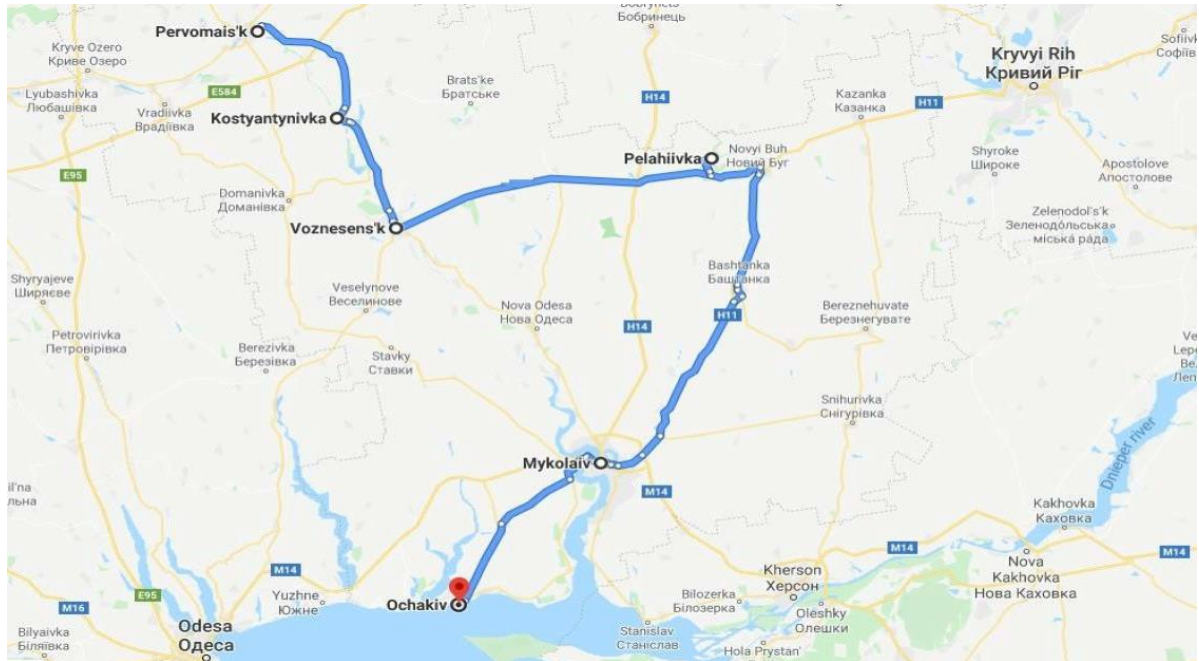


Рис. 3.3. Маршрут: Миколаївська область.

Цільові види туристів: люди похилого віку (більше половини від загальної кількості туристів), середнього віку.

Основні цільові ринки країн: США, Республіка Молдова, Ізраїль, Республіка Білорусь, Російська Федерація, Італія, Греція.

Діяльність та визначені місця:

- мальовничі краєвиди (береги Дніпра і Конки, озеро Біле)
- об'єкти культурної та історичної спадщини (музеї місцевої культури та історії)
- фотозйомка (мальовничі пейзажі та чарівні краєвиди)
- релігійні об'єкти (монастирі, храми, собори).

Цей сектор присвячений святиням Херсонської області. Починаємо з села Музиківка, де туристи можуть відвідати Покровський чоловічий монастир. Рухаємось на південь у напрямку Херсона та на Білозерській площі повертаємо на захід до села Приозерне. Тут туристи можуть відвідати Благовіщенський жіночий монастир. Повертаємося на дорогу в напрямку міста Херсона, де можна відвідати Свято-Духівський кафедральний собор,

Свято-Успенський кафедральний собор, Свято-Катерининський собор. Зупиняємося на ніч. Зранку продовжуємо шлях на схід до села Корсунка, де знаходиться жіночий монастир на честь Корсунської ікони Божої Матері.

Наступна точка маршруту веде на схід – це місто Нова Каховка. Тут можна відвідати Свято - Андріївський собор. На північний схід, через мальовничі береги Дніпра, нас веде дорога до останньої точки села Красний Маяк. Тут можна оглянути Свято-Григор'євський Бізюків монастир) (рис. 3.4).

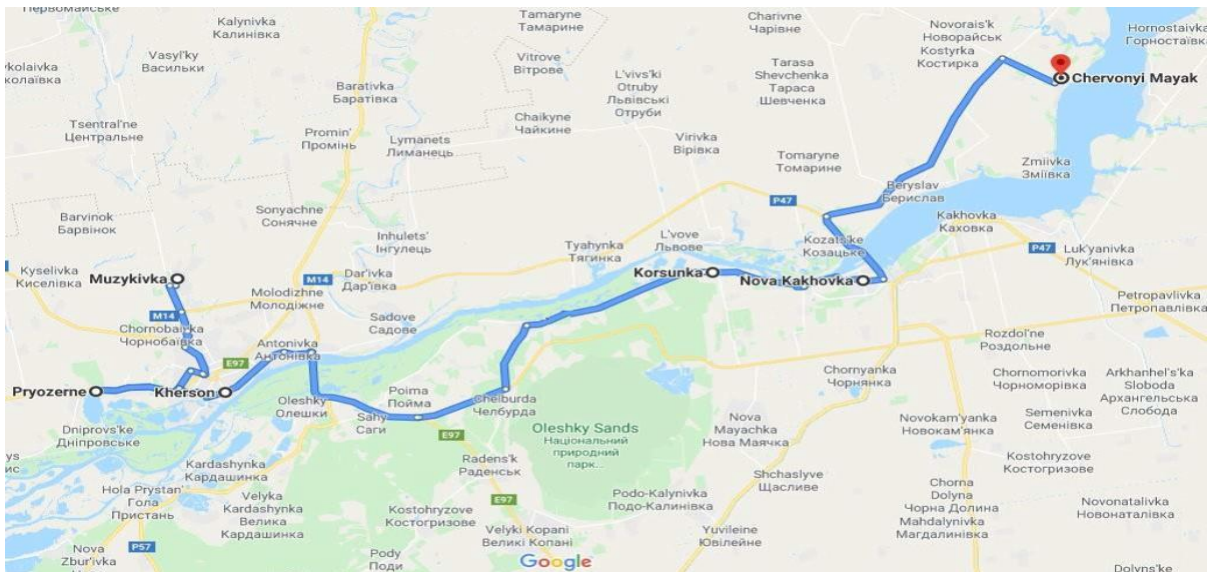


Рис. 3.4. Маршрут: Херсонська область.

Розкриємо сектор 4 Запорізька область. Пункт відправлення: с.м.т. Терновате. Пункт зупинки: Запоріжжя. Кінцева точка: Енергодар

Маршрут: с.м.т. Терновате (Свято-Іоанно-Богословський жіночий монастир)- м. Запоріжжя (Свято-Андріївський кафедральний собор, Свято-Покровський кафедральний собор, Свято-Миколаївський жіночий монастир) – с. Приморське (Свято-Успенський жіночий монастир) – с.м.т Комишуваха (Свято-Єлисаветинський жіночий монастир) – с. Камиш Зоря (Серафимівський жіночий монастир) - м. Бердянськ (Кафедральний собор Різдва Христового) – с. Верхній Токмак (Свято-Михайлівський жіночий монастир – м. Мелітополь (Чоловічий монастир святого Сави Освяченого) –

м. Токмак (Свято-Амвросіївський Токмацький чоловічий монастир) – м. Енергодар (Храм ікони Божої Матері «Почаївська»).

Цільові види туристів: люди похилого віку (більше половини від загальної кількості туристів), середнього віку.

Основні цільові ринки країн: США, Республіка Молдова, Ізраїль, Республіка Білорусь, Російська Федерація, Італія, Греція.

Діяльність та визначені місця:

- мальовничі краєвиди (узбережжя річок Дніпро та Конка, Азовське море);
- об'єкти культурної та історичної спадщини (музеї місцевої культури та історії);
- фотозйомка (мальовничі пейзажі та чарівні краєвиди);
- релігійні об'єкти (монастирі, храми, собори).

Маршрут починається з села Терновате, де туристи можуть відвідати Свято-Іоанно-Богословський жіночий монастир. Далі рухаємося на захід до міста Запоріжжя. Тут знаходяться Свято-Андріївський кафедральний собор, Свято-Покровський кафедральний собор, Свято-Миколаївський жіночий монастир. Переночуємо в одному з готелів міста. Далі наш маршрут веде на південь до села Приморське, де можна відвідати Свято-Успенський жіночий монастир. Регіон багатий на заповідники, наступним пунктом маршруту є село Камишуваха. Тут туристи можуть відвідати Свято-Єлисаветинський жіночий монастир. Дорога веде на південний схід до села Камиш-Зоря та Серафимівського жіночого монастиря. Якщо ви вже втомилися від сільських пейзажів, то наш наступний пункт - місто Бердянськ, де розташований Кафедральний собор Різдва Христового. Наш маршрут знову веде на північ до села Верхній Токмак, де можна відвідати Михайлівський жіночий монастир. Відвідавши жіночий монастир, відразу ж вирушаємо до чоловічого монастиря Святого Сави Освяченого, що

знаходиться в місті Мелітополь. На півночі в місті Токмак нас чекає ще один чоловічий монастир. Це Свято-Амвросієвський Токмацький монастир. Кінцевим пунктом нашого маршруту є місто Енергодар, де ми відвідуємо Храм ікони Божої Матері «Почаївська» (рис. 3.5).

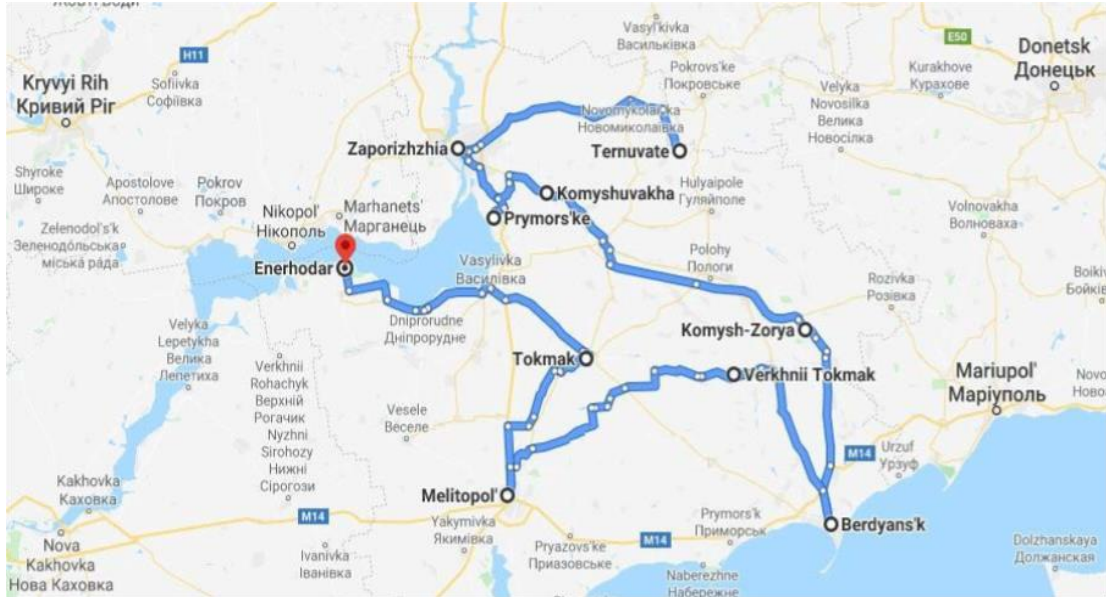


Рис. 3.5. Маршрут: Запорізька область.

Надалі підіб'ємо підсумки з грошових витрат, які складає тур таблиці (3.4 -3.7).

Таблиця 3.4

Вартість мешкання в готелі на 1 чол.

Назва міста	Тип готелю	Вартість номеру, грн	Кількість днів
Ізмаїл	3*	450	1
Одеса	3*	1500	3
Миколаїв	3*	1650	3
Херсон	3*	1100	2
Запоріжжя	3*	1200	2
Ізмаїл	3*	450	1
Всього		6350	12

Джерело: розроблено автором.

Умови харчування в готелі – напівпансіон (НВ), («сніданок–вечеря» в ресторанах готелів). Слід зазначити, що розміщення та харчування туристів

здійснюється на підставі укладеної між туристичною фірмою та готелем (кожним, що передбачає тур) угоди про квоту місць без гарантії заповнення.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості харчування за маршрутом

Місто	Вартість харчування, грн. Обід/вечеря та сніданок	Кількість днів	Сума з 1 чол., грн.
Ізмаїл	200/200	1	400
Одеса	200/200	3	1200
Миколаїв	200/200	3	1200
Херсон	200/200	2	800
Запоріжжя	200/200	2	800
Ізмаїл	200/200	1	400
Всього	1200/1200	12	4800

Джерело: розроблено автором.

Туристи будуть харчуватися у готелях, за умовою харчування – напівпансіон. Туристам будуть пропонувати сніданки, або вечері за спеціальним меню.

Таблиця 3.6

Розрахунки витрат за проїзд

Основні витрати	Сума з 1 особи, грн.
Переїзд автобусом по маршруту туру та повернення до пункту призначення: Ізмаїл-Одеса-Херсон-Миколаїв-Запорожжя-Ізмаїл	2000
Трансфер (зустріч, проводи)	800
Всього	2800

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на екскурсійне обслуговування

№ п/п	Види екскурсій	Сума з 1 особи, грн.
1	Обзорна екскурсія за містом	350
2	Екскурсія вечірня	350
	Всього:	700

Джерело: розроблено автором.

Розрахуємо собівартість дванадцятиденного туру (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Собівартість туру на 1 чол./грн.

№	Перелік послуг	Ціна, грн.
	Транспортні послуги, з яких:	
1.	Переїзд автобусом по маршруту туру та повернення до пункту призначення (в обидві сторони)	2000
2.	Розміщення в готелі «номери 3*»	6350
3.	Підприємства харчування (послуги з надання харчування в готелі 3* обід/вечеря та сніданок.	4800
5.	Екскурсійне обслуговування	700
6.	Страхова компанія «Уніка» (страховий поліс)	200
	Перелік послуг	
8.	Трансфер (зустріч, супровід маршрутом)	800
	Загальна вартість автобусного туру:	14850
9.	Оплата комісійних туристичному агенту (10% від собівартості туру)	1485
	Всього разом:	16335

Джерело: розроблено автором

Після розрахунку собівартості туру, потрібно визначити частку прибутку туристичного оператора, який реалізує туристична агенція. Частка туроператора складає 15% від усієї вартості туру і розраховується за приведеною нижче формулою:

$$C_T = C_T \times K_{\Pi}, \quad (3.1)$$

Де C_T – частка туроператора, грн;

C_T – повна собівартість туру, грн;

K_{Π} – коефіцієнт прибутку туроператора.

Підставимо до формули вихідні дані:

$$C_T = 16335 \times 0,15 = 2450,25 \text{ (грн)};$$

Далі, щоб визначити повну ціну туру, потрібно до собівартості додати основні витрати на реалізацію туру.

$$C_{\Pi T} = C_T + C_T, \quad (3.2)$$

де, $C_{\Pi T}$ – повна вартість туру, грн;

C_T – повна собівартість туру, грн;

$Ч_T$ – частка туристичного оператора, грн.

Підставимо до формули вихідні дані:

$$Ц_{ПТ} = 16335 + 2450,25 = 18785,25 \cdot (\text{грн});$$

Наступним кроком стане розрахунок рентабельності даного туру за такою формулою:

$$P_T = \frac{Ц_{ПТ}}{C_T} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де, P_T – рентабельність туру

$Ц_{ПТ}$ – ціна туру

C_T – повна собівартість туру, грн.

Підставимо до формули вихідні дані:

$$P_T = \frac{18785,25}{16335} = 1,15 = 15\%;$$

Отже, провівши всі розрахунки, було виявлено, що тур є досить перспективним та рентабельним для реалізації та просуванні на ринку послуг.

Також надалі розрахуємо економічну та соціальну ефективність впровадження проекту, а саме збільшення робочих місць у регіонах, які прийматимуть туристів. Економічний ефект для розвитку у даних регіонах проекту залежатимуть від наповнення податків у місцеві бюджети (табл. 3.9).

Отже, на основі таблиці 3.9 можемо зробити висновки щодо пропозиції реалізації проекту туристичних турів, а саме економічна ефективність на 12 днів дає нам приріст місцевих бюджетів у розмірі 56991 грн.

Але окрім економічної ефективності є і соціальна складова. Соціальний ефект від діяльності тих чи інших структур може бути отриманий як на рівні регіону – внаслідок покращення соціально-економічної ситуації, впровадження у практику нових соціальних технологій, механізмів розподілу ресурсів, так і на рівні населення – за рахунок можливості

працевлаштування, підвищення соціального статусу, потенціалу самореалізації.

Таблиця 3.9

Приклад економічного ефекту від збільшення робочих місць у регіонах пов'язаних з реалізацією проекту, а саме туристичних турів за 12 днів у п'ятих містах маршрутів

Робочі місця	Зарплата, грн	Кількість працюючих, чол./5 міст	Економічний ефект для 5 міст	Поповнення місцевого бюджету, податок
Туристичне агентство	Комісійні у розмірі 15% від собівартості послуги	1	2450,25	441
Туроператор	6500	5	32500	6337,5
Екскурсроводи	700	5	3500	682,5
Водії автобусів	8000	2	16000	3120
Трансфер	800	5	40000	780
Проживання (ресепшен -1, техперсонал- 2)	6500	15	97500	19012,5
Харчування (повар -2, обслуговуючий персонал -2)	6500	20	130000	25350
Страхування	6500	1	6500	1267,5
Всього:		54		56991

Джерело: розроблено автором.

Серед ключових показників соціального ефекту виділяють такі: підвищення рівня зайнятості населення; підвищення рівня забезпеченості населення упорядкованим житлом; покращення стану навколишнього середовища; підвищення доступності та якості послуг населенню у сфері транспорту, охорони здоров'я, освіти, туризму, фізичної культури та спорту, культури, житлово-комунального господарства. Отже, діяльність, спрямовану на соціальний ефект сприяє вирішенню низки важливих соціальних завдань.

Якщо розглядати запропонований проєкт, соціальний ефект дає нам якісну характеристику запропонованих маршрутів турів, а саме:

- підвищення зайнятості населення;
- ознайомлення з історичною спадщиною нашої країни;
- показ національної культури та традицій;
- розвиток туристичного потенціалу у регіонах країни;
- розвиток інфраструктури від поповнення місцевих бюджетів;
- підвищення життєвого рівня населення;
- підвищення споживчої спроможності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі представлено побудова ефективної моделі бізнес-планування проєкту «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря», у якому пропонується диверсифікація поточних маркетингових комунікацій за допомогою партнерів, які одночасно виконуватимуть завдання проєкту у різних країнах Басейну Чорного моря. Запропоновано стратегічна модель бізнес-діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» на 2021-2023 рр.

У рамках реалізації проєкту пропонується серед учасників партнерів розробити туристичні маршрути по існуючим культурним туристичним об'єктам в країнах Басейну Чорного моря. З урахуванням регіонального туристичного потенціалу та транскордонного співробітництва пропонуємо 4 маршрути (сектори) релігійного та історичного туризму на території України. Надано характеристика маршрутів, також показано економічну та соціальну ефективність від реалізації наданої пропозиції для місцевих бюджетів.

ВИСНОВКИ

На основі цього дослідження можна зробити висновок, що диверсифікація є однією із стратегічних альтернатив розвитку підприємств, що дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в складних ринкових умовах. Беручи до уваги зростаючий вплив кризових явищ на функціонування підприємств та зростаючу невизначеність у зовнішньому середовищі, все більше підприємств стикаються з питанням своєї операційної стратегії з метою кращої адаптації до нових економічних реалій. Диверсифікація підтримує діяльність компанії під час економічного уповільнення та дозволить досягти конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

Охарактеризовано сутність, значення та концепції розвитку диверсифікації при управлінні підприємством у сучасних умовах. З'ясовано, що історично основними етапами розвитку диверсифікації в є: 1 етап – масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.); 2 етап – масовий збут (до середини 50-х рр. XX ст.); 3 етап – постіндустріальне суспільство; 4 етап – розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.); 5 етап – соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.; 6 – етап глобалізація сучасного світу. Названі етапи пов'язані з посиленням та розширенням глобалізації сучасного світу.

Зазначено, що на процес диверсифікації впливають різні фактори, що викликають істотний вплив на диверсифікацію підприємств. До факторів зовнішнього середовища включають: споживачів, конкурентів, коливання ринку, органи державного управління, нормативно-правові акти, глобалізація. До факторів внутрішнього середовища включають: стратегічні,

економічні, організаційно-управлінські, логістичні, соціальні, інвестиційні та інноваційні.

Розкрито класифікацію стратегій та видів диверсифікації діяльності підприємства. Розрізняють за видами діяльності: економічну, виробничу, фінансово-інвестиційну; за силою стратегічних відповідностей: обмежену, зв'язану (вертикальна, горизонтальна), незв'язану; за галузевою ознакою: внутрігалузову, міжгалузову; за ступенем можливості планування: просту, складну; за рівнем і характером витрат: дохідну, витратну; залежно від вибраного способу розвитку: диверсифікацію за рахунок внутрішнього і зовнішнього зростання та ін.

Досліджено основні стратегії диверсифікації підприємств, які використовують сучасні підприємства, а саме: стратегія входження в нову галузь — «поглинання з нуля»; стратегія диверсифікації в родинні та неродинні галузі; стратегія коагуляції та ліквідації; стратегія реструктурування; стратегії багатонаціональної диверсифікації та ін.

Визначено теоретичні засади діяльності громадських організацій та їх проєктного управління. Представлено класифікація ГО, наприклад за метою діяльності розділяють на: взаємодопомоги та соціальної спрямованості; за спільними інтересами; суспільно-охоронні; правозахисні, інфраструктурні.

Визначено динаміка вітчизняної кількості ГО за період 2011-2018 рр., яка має тенденцію на збільшення кількості. Окреслено проблеми на вирішення яких спрямована діяльність: екологічні, медичні, економічні, безпеки та ін. Приділено увагу проєктному управлінню, а саме: визначено сутність, основні характеристики, структура проєкту та життєвому циклу проєктів.

Надано загальну характеристику об'єкту нашого дослідження це Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай», яка є громадською організацію згідно із Законом України «Про асоціації громадян», неурядовою, неполітичною та некомерційною

організацією. Юридична адреса підприємства: Одеська область, м. Ізмаїл, вулиця Кишинівська, будинок 58. Керівником Агенства сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» є Бабаян Ігор Віталійович.

Діяльність за КВЕДОМ:

94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Визначено основні завдання, права, принципи та історія створення громадської організації. З'ясовано організаційну структуру та обов'язки головного бухгалтера, також проведено аналіз стейкхолдерів підприємства. Показано основні напрями діяльності.

Надано характеристику проєкту «CULTOUR-BSB-Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря, який фінансується з програми ЄС «Басейн Чорного моря 2014-2021» з бюджетом для АСРЕІ 128 520 євро (грант 118 238 євро). Основною метою проєкту є спільна розробка і просування транскордонних можливостей для бізнесу в сфері культурного туризму.

Розкрито економічний та соціальний ефект від реалізації туристичних маршрутів з боку українських партнерів у рамках проєкту «CULTOUR-BSB-розвиток стійкого культурного туризму в басейні Чорного моря».

Досліджуване підприємство «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» у своїй діяльності використовує диверсифікацію у таких напрямках діяльності: маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, розробка послуг, формування попиту через інформаційне обговорення та маркетингові комунікації у реалізації проєкту.

Вибір джерел інформації на «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» в першу чергу залежить від цілей маркетингової діяльності, персоналу, учасників, бюджету, необхідних для реалізації проєкту.

Як напрямок підвищення ефективності інформаційного забезпечення бізнес-планування проектів «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» пропонується диверсифікація поточних маркетингових комунікацій підприємства на прикладі реалізації проекту «CULTOUR-BSB- Розвиток стійкого культурного туризму в Басейні Чорного моря».

Вибираючи стратегію диверсифікації поточних маркетингових комунікацій підприємства, «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» необхідно, крім визначення її типу та напрямку, розробити низку заходів щодо її ефективного впровадження та досягнення поставлених цілей.

Керівництву «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» слід чітко визначати та розуміти, які заходи мають бути реалізовані і які роботи виконанні.

На підставі цього слід розробити такі заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай»:

1. Визначення стратегічних напрямків діяльності проекту і рекламування через ЗМІ широкого кола слухачів для приєднання до реалізації проекту.

2. Визначені напрями діяльності, питома вага яких у структурі послуг повинна бути збільшена, що забезпечить збільшення ефективності всієї діяльності територіальної громади.

Виконання запропонованих заходів щодо стратегії диверсифікації поточних маркетингових комунікацій підприємства «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції Єврорегіон «Нижній Дунай» дозволить збільшити обсяги послуг, що призведе до зростання соціального ефекту та економічного ефектів для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беленький П.Ю, Мікула Н.А. Формування та розвиток системи міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні. *Регіональна економіка*. 2001. №3. С.61-74.
2. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172-175.
3. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
4. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціальноекономічним розвитком. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 6. С. 84–91.
5. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. URL: <http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/71.pdf> (дата звернення: 21.05.2021).
6. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. *Науковий журнал «Економіка розвитку»*. Х.: ХНЕУ, 2012. № 4 (64). С. 59–63.
7. Большой экономический словарь / авт.-уклад. Азрилиян А.Н. М.: Фонд «Правовая культура», 1994. 459 с.
8. Вітковський О. С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2009. № 8. С. 30–32.
9. Вітковський О.С. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Підприємство, господарство і право*. 2006, №9. С. 166-168

10. Воронєцька І. С. Економічні засади диверсифікації виробництва в агропромисловому секторі. URL: http://www.rusnauka.com/24_NPM_2010/Economics/71164.doc.htm. (дата звернення: 21.05.2021).
11. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 58. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive> (дата звернення: 21.05.2021).
12. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2006. № 5. С. 6–9.
13. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
14. ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай» URL: <https://opendatabot.ua/c/35855587> (дата звернення: 21.05.2021).
15. Донець Л. І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2011. № 1. С. 16–20.
16. Долішній М., Писаренко С. Регіональні проблеми розвитку транскордонного співробітництва. Матеріали міжнародної наукової конференції "Проблеми співробітництва прикордонних областей України та Польщі". Київ, Варшава. 1993. С.180-187.
17. Диверсифікація діяльності підприємства: поняття, цілі, види, можливості використання. URL <https://studfile.net/preview/5705909/page:51/> (дата звернення: 11.11.2021).
18. Економічна енциклопедія: у 3 т. под. ред. С.В.Мочерного. К.: ВЦ Академія, 2002. 952 с.
19. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007, 124с.

20. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77–82
21. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24.06.2004 р. № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15> (дата звернення: 11.11.2021).
22. Закон України "Про об'єднання громадян" від 16 червня 1992 р. №2460-XII, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 34, ст.504, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
23. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.11.2021).
24. Петков С.В. Громадяни та громадські організації – головні суб'єкти виборчого процесу в Україні. *Юридична наука*. 2012. № 9. С. 138-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_2012_9_13 (дата звернення: 11.11.2021).
25. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2004. 20 с.
26. Скоробогатов М. М., Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №6. С. 126-138.
27. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2008. № 4 (28). С. 3–8.
28. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. №1. С. 101.

29. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 12-17.

30. Кифяк В. Транскордонне співробітництво у контексті формування політики регіонального розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 101–105

31. Клейнер Г. Б. Словарь основных понятий стратегического планирования. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/89/word/diversifikacija> (дата звернення: 11.11.2021).

32. Корецький Б.В. Діагностика типів диверсифікації діяльності у суб'єктів господарювання. *Наукові записки*. 2005. №14. С. 24-27

33. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. №24 . С.278-289.

34. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. 2010. № 2. С. 118–123.

35. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 164–174.

36. Мікула Н.А., Толкованов В.В. «Транскордонне співробітництво» посібник. Київ, видавництво «Крамар». 2011. 259 с.

37. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво: Монографія. Львів: ІРД НАН України, 2004. 395 с.

38. Мітряєва С., Крижевський А. Транскордонне співробітництво Україна-ЄС: стан, проблеми та перспективи. 2009. URL: <http://old.niss.gov.ua/monitor/juli2009/34.htm> (дата звернення: 11.11.2021).

39. Манохина Е.Э. Диверсификация производства как форма реализации стратегии промышленного предприятия в условиях кризиса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08 00 05 – экономика и управление народным хозяйством. Санкт-Петербург, 2009. 16 с.

40. Розвиток транскордонного співробітництва: науково-аналітична доповідь / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2016. 125 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

41. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34–41

42. Транскордонне співробітництво: ключові ідеї та перспективи: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції (20-22 травня 2016р.). Чернівці: Чернівецький нац. Ун-т, 2016. 172 с.

43. Транскордонне співробітництво та спільний європейський простір: теорія, практика і нові можливості. Колективна монографія. Львів-Olsztyn: Національний університет «Львівська політехніка», 2018. 160 с.

44. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

45. Транскордонне співробітництво України: стан, проблеми, перспективи: монографія / І. Артёмов, З. Варналій, В. Гоблик та ін.; за заг. ред. І. Артёмова. Ужгород : МПП «Гражда», 2012. 520 с.

46. Череп А. В., Лук'яненко Н. Е. Особливості диверсифікації виробництва підприємств машинобудування в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 4 (58). С. 317–319.

47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник К. : Видавництво КНЕУ, 1999. 384 с.

48. Шилепницький П.І. Розвиток транскордонного співробітництва як передумова європейської інтеграції України. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6. С. 47-51.

49. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 5. С. 148–152

50. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p.

Додаток А**„ЗАРЕЄСТРОВАНО”**

Головне управління юстиції в Одеській області

Наказ № _____

від „_____” _____ 2008 році.

Перший заступник начальника Головного управління юстиції в Одеській області

С.В. Мартиненко

„ЗАТВЕРЖЕНО”

Установчими зборами Громадської організації «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай»
Протокол № 1 від 19 березня 2008 року.

СТАТУТ

ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**«АГЕНТСТВО СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
«ЄВРОРЕГІОН «НИЖНІЙ ДУНАЙ»**

І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. «АГЕНТСТВО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ «ЄВРОРЕГІОН «НИЖНІЙ ДУНАЙ», надалі за текстом – Агентство, є громадською організацією відповідно до Закону України “Про об’єднання громадян. Агентство є неурядовою, неполітичною, неприбутковою (непідприємницькою) організацією.

1.2. Агентство діє на підставі Конституції України, діючого законодавства про об’єднання громадян і цього Статуту. Агентство діє на засадах законності, гуманності, прозорості, спільних інтересів і рівності прав членів, гласності, колегіальності в прийнятті рішень з персональною відповідальністю за їх виконання та самоврядування.

1.3. Назва Агентства.

1.3.1. Назва Агентства українською мовою:

- повна – **ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АГЕНТСТВО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ «ЄВРОРЕГІОН «НИЖНІЙ ДУНАЙ»;**
- скорочена - **ГО «АСРЕІ «ЄВРОРЕГІОН «НИЖНІЙ ДУНАЙ».**

1.4. Агентство є юридичною особою після державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України, і може від свого імені здійснювати будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству України. Агентство може від власного імені набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов’язання, бути позивачем чи відповідачем у суді.

1.5. Агентство, виключно в межах Одеської області, співпрацює, у тому числі в рамках «Євро регіону «Нижній Дунай», з неурядовими, неприбутковими (непідприємницькими) організаціями, об’єднаннями громадян України, органами місцевого самоврядування, органами державної влади, господарськими товариствами, підприємствами, а також з міжнародними організаціями, установами, організаціями та органами влади іноземних держав, не поширюючи діяльність на території іншої держави, на основі рівноправності, невтручання у внутрішні справи один одного і, як правило, на договірних засадах. Рішення керівних органів Агентства, видані в межах її компетенції, обов’язкові для виконання всіма її членами.

1.6. Агентство має відокремлене майно і самостійний баланс. Агентство відкриває рахунки в національній та іноземних валютах в установах банків України, в установленому законодавством порядку.

1.7. Агентство відповідає за своїми зобов’язаннями тільки належним її майном, на яке може бути звернено стягнення.

1.8. Держава, її органи та будь-які інші підприємства, установи, організації не відповідають за зобов’язаннями Агентства, а Агентство в свою чергу не відповідає

за зобов'язаннями держави, її органів та будь-яких інших підприємств, установ, організацій.

1.9. Агентство не відповідає за зобов'язаннями її членів, а члени Агентства організації не відповідають за зобов'язаннями організації.

1.10. Агентство має круглу печатку, що містить його повну назву українською мовою, штампи та бланки з власною назвою, зареєстровану в установленому порядку символіку та інші реквізити, зразки яких затверджує керівні органи Агентства.

1.11. Агентство поширює свою діяльність на території Одеської області.

1.12. Агентство подає на реєстрацію до компетентного органу зміни та доповнення до Статуту, після їх затвердження Загальними зборами протягом 5 робочих днів. Зміни і доповнення до Статуту Агентства набирають чинності з моменту їх державної реєстрації.

1.13. Юридична адреса (місцезнаходження) Агентства: 68600, Україна, Одеська область, м. Ізмаїл, вул. Кишинівська № 58.

II. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСТВА.

2.1. Головною метою створення Агентства є задоволення, захист та реалізація членами Агентства своїх законних прав і свобод, спільних соціальних, наукових, економічних та інших інтересів, сприяння посиленню процесів сталого розвитку та регіональної прикордонної інтеграції Одеської області, у співдружність регіонів-членів «Єврорегіону «Нижній Дунай» та в Європейське співтовариство в цілому, сприяння досягненню європейських стандартів суспільного життя, а також сприяння сталому соціально-економічному, культурному розвитку Одеської області в цілому, та окремо в Придунайському регіоні.

2.2. Для досягнення поставленої статутної мети **основними завданнями** Агентства є:

2.2.1. Розробка та впровадження проектів та програм в різноманітних окремих галузях, спрямованих на сталий розвиток Одеської області, як повноправного члену «Єврорегіону «Нижній Дунай», у тому числі, в сфері регіонального, прикордонного та місцевого сталого розвитку;

2.2.2. Сприяння розвитку прикордонного співробітництва у рамках «Єврорегіону «Нижній Дунай», включно у галузі інтегрованої прикордонної інфраструктури;

2.2.3. Співпраця з органами місцевої влади з питань розробки та реалізації програм та проектів, включно у галузі сільського господарства;

2.2.4. Брати участь, виключно на території Одеської області, у програмах та проєктах міжнародної технічної допомоги;

2.2.5. Всебічне сприяння реалізації на території Одеської області державних та регіональних програм соціально-економічного розвитку Одеської області, сприяння організації та координації, на території Одеської області, дій, спрямованих на підтримку сталої **економічної, екологічної, соціальної, туристичної, наукової, культурної, та освітньої** співпраці Одеської області з прикордонними регіонами сусідніх держав, а також з іншими членами, та кандидатами у члени Європейського Союзу;

2.2.6. Нефінансова і фінансова підтримка інших громадських організацій, що беруть участь у виконанні проєктів і програм, пов'язаних зі сталим розвитком окремих галузей, включно демократичного громадянського суспільства;

2.2.7. Сприяння розробки та впровадженню комплексу заходів, виключно в межах Одеської області, направлених на створення позитивного іміджу регіону, його інвестиційної привабливості;

2.2.8. Сприяння залученню міжнародних і вітчизняних інституцій, інвесторів, донорських організацій, до участі у розвитку Придунайського регіону Одеської області, розв'язання соціально-економічних проблем регіону;

2.2.9. Сприяння професійному розвитку, підвищенню кваліфікації, зайнятості населення Одеської області, та сприяти здійсненню на території Одеської області, науково-освітніх та навчальних програм і проєктів для населення, включно для юридичних осіб - партнерів Агентства;

2.2.10. Інформування та підвищення рівня обізнаності громадян з питань європейської інтеграції;

2.2.11. Сприяння, на території Одеської області, створенню умов для самовизначення, самоорганізації, самореалізації, саморозвитку молодих людей та залучення їх до всіх процесів розвитку суспільства. Сприяння створенню, на території Одеської області, європейського простору співпраці і розвитку молодіжної політики, заснованої на неформальному навчанні;

2.2.12. Сприяння розвитку європейських студій у вищих та середніх навчальних закладах Одеської області, та сприяння поширенню співробітництва у даній галузі.

2.3. Для здійснення мети та статутних завдань у встановленому чинним законодавством порядку, **Агентство має право:**

2.3.1. Представляти і захищати свої права та інтереси, а також права та інтереси членів Агентства в органах державної влади і місцевого самоврядування, в судах, а також перед іншими фізичними та юридичними особами;

2.3.2. Самостійно планувати, організовувати та здійснювати всі види дозволеної діяльності у відповідності до Статуту, самостійно розпоряджатися своїм майном;

2.3.3. Придбавати, отримувати у володіння та користування, відчужувати матеріальні цінності (рухоме та нерухоме майно), нематеріальні активи (у т.ч. об'єкти інтелектуальної власності) та здійснювати інші операції направлені на забезпечення своєї статутної діяльності у відповідності з чинним законодавством, за участю у тому числі юридичних осіб, створених за законодавством України;

2.3.4. Вирішувати допомогу у вигляді коштів або майна, що надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертвувань, грантів, самостійно вирішувати питання про використання добровільних пожертвувань, грантів, членських та інших внесків, що надходять до Агентства;

2.3.5. Виступати учасником цивільно-правових відносин, набувати майнові і немайнові права;

2.3.6. Сприяти неурядовим, неприбутковим (непідприємницьким) громадським організаціям, у розробленні та здійсненні цільових програм та проєктів сталого розвитку Одеської області в цілому та окремо у Придунайському регіоні;

2.3.7. Сприяє здійсненню заходів на території Одеської області, програм та проєктів направлених на підтримку та сталий розвиток Одеської області, як повноправного члену «Єврорегіону «Нижній Дунай»;

2.3.8. Особисто готує та надає допомогу у підготовці різного роду проєктів;

2.3.9. Особисто готує та надає допомогу у підготовці проєктів у всіх сферах прикордонного співробітництва;

2.3.10. Звертається до міжнародних організацій з метою їх участі в розвитку економіки регіону;

2.3.11. Організує, на території Одеської області, взаємодію місцевих органів влади та місцевого самоврядування, з різними установами, громадськими організаціями, профспілками, підприємницькими структурами усіх форм власності в питаннях, пов'язаних з реалізацією мети та завдань Агентства;

2.3.12. Проводить систематичне інформування населення про свою діяльність через засоби масової інформації та друковані видання;

2.3.13. Організовувати збір добровільних пожертвувань і внесків фізичних та юридичних осіб, безповоротної технічної допомоги;

2.3.14. Брати участь в організації і фінансуванні спільних програм і проєктів з органами місцевого самоврядування, органами державної влади, іншими

організаціями, установами та підприємствами. Агентство може здійснювати фінансування, у межах статутної діяльності, інших громадських організацій, які беруть участь у виконанні спільних програм та проектів.

2.3.15. Брати участь в організації і фінансуванні, а також, в інтересах своїх членів, самостійно проводити конференції, тренінги, семінари, конгреси, «круглі столи», прес-конференції, форуми, збори, пов'язані зі статутними метою та завданнями Агентства;

2.3.16. Надає консультаційні послуги членам Агентства, сприяє розробці методичних матеріалів та довідкових посібників, а також сприяє розробці книжок, брошур, бюлетенів, буклетів, інформаційних та навчально-методичних матеріалів присвячених вітчизняному та зарубіжному досвіду підприємницької діяльності, дослідженню в різних галузях суспільного життя;

2.3.17. Виступати з ініціативами з різних питань суспільного життя;

2.3.18. Відряджати представників Агентства на навчання, для участі в обмінах, а також для налагодження співпраці та реалізації спільних проектів чи з іншою метою, для реалізації завдань Агентства;

2.3.19. Утворювати відповідно до законодавства України свої відділення, філії, представництва, засновувати, відповідно до статутної мети та завданнях Агентства, підприємства, організації та засоби масової інформації;

2.3.22. Об'єднуватись у спілки, асоціації та інші об'єднання з іншими українськими організаціями, з метою виконання статутних завдань;

2.3.22. Популяризувати свою назву, символіку, а також інші права згідно з чинним законодавством України.

ІІІ. ЧЛЕНСТВО. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ ЧЛЕНІВ.

3.1. Членами Агентства, на засадах рівноправності, можуть бути дієздатні громадяни України, віком від 18 років, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, визнають Статут, завдання та напрямки діяльності і, які беруть участь у діяльності Агентства.

3.2. В організації встановлюється індивідуальне та колективне членство. Членство є добровільним. Членами Агентства можуть також бути, в якості колективних членів, громадські організації, трудові колективи підприємств, установ, які визнають Статут Агентства, надають Агентству матеріальну та іншу підтримку.

3.3. Прийом членів здійснюється за рішенням Адміністративної Ради, згідно поданого письмового звернення.

3.4. Заявник подає Адміністративній Раді письмову заяву, що підтверджує зобов'язання виконувати Статут Агентства. Адміністративна Рада протягом 30

днів має повідомити заявникові про прийняття в члени або відмову в такому прийнятті. Для отримання ухвального голосу, рішення Адміністративної Ради повинно бути погоджено Загальними зборами.

3.5. Адміністративна Рада може припинити членство на підставі письмової заяви члена, або власної ухвали, в разі скоєння членом:

а) неодноразових порушень Статуту;

б) вчинків, які Адміністративна Рада визнає несумісними з метою та завданнями Агентства;

в) неучасті в діяльності Агентства особисто, або через представника протягом принаймні 12 місяців.

Рішення Адміністративної Ради, про припинення членства повинно бути затверджено Загальними зборами.

3.6. Члени Агентства мають право:

а) брати участь у статутній діяльності та окремих заходах Агентства;

б) брати участь у діяльності керівних органів Агентства відповідно до Статуту;

в) звертатися до керівних органів Агентства із запитами та пропозиціями щодо статутної діяльності;

г) доручати Агентству представлення своїх інтересів і захист прав відповідно до статутних мети і завдань Агентства;

д) вільно припиняти членство в Агентстві, шляхом подання письмової заяви до Адміністративної Ради, оскаржувати припинення членства перед Загальними зборами.

3.7. Члени Агентства зобов'язані:

а) дотримуватися Статуту та рішення керівних органів Агентства;

б) сприяти виконанню статутних мети і завдань Агентства;

в) пропагувати мету, завдання і діяльність Агентства;

г) брати активну участь у роботі Агентства та не перешкоджати її діяльності, дбати про імідж Організації;

д) своєчасно та в повному обсязі сплачувати членські внески.

IV. СТРУКТУРА ТА КЕРІВНІ ОРГАНИ АГЕНТСТВА.

4.1. Керівними органами Агентства є **ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ** та **АДМІНІСТРАТИВНА РАДА**. Адміністративна Рада може створювати і припиняти діяльність інших постійних або тимчасових допоміжних органів, затверджувати положення про такі органи та інші правила їх діяльності, призначати і заміщати членів допоміжних органів.

4.2. Вищим керівним органом Агентства є **ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ**. Члени Агентства, або обрані, призначені чи затверджені ними представники, можуть бути учасниками Загальних зборів.

4.3. До компетенції Загальних зборів належить:

- а) затверджувати Статут Агентства, а також зміни і доповнення до Статуту;
- б) призначати і звільняти Голову Адміністративної Ради Агентства;
- в) обирати і заміщати членів Адміністративної Ради та Ревізійної комісії;
- г) затверджувати основні напрямки діяльності Агентства;
- д) розпоряджатися майном і коштами Агентства, а також делегувати окремі повноваження Адміністративної Ради;
- е) розглядати звіти Ревізійної комісії, зокрема, щодо контролю за цільовим використанням коштів і майна Агентства;
- є) затверджувати рішення Адміністративної Ради, щодо прийому та виключення членів Агентства;
- ж) затверджувати рішення про реорганізацію чи ліквідацію (саморозпуск) Агентства;
- з) розглядати та затверджувати річні бюджети та звіти, подані Адміністративною Радою Агентству;
- и) будь-які інші питання діяльності Агентства, в тому числі віднесені до компетенції інших органів Агентства, якщо Загальні збори Агентства приймуть відповідне рішення.

4.4. Загальні збори є правомочними за умови присутності більше половини членів Агентства. Рішення Загальних зборів приймаються простою більшістю голосів членів або їхніх представників, які присутні і беруть участь у голосуванні, крім питань, вказаних в пп. «а» та «ж» пункту 4.3, які потребують більшості в 3/4 голосів учасників Загальних зборів.

4.5. Загальні збори скликаються не менше одного разу на рік. Загальні збори скликаються за рішенням Адміністративної Ради Агентства. Позачергові Загальні збори можуть бути скликані на вимогу не менше 1/3 складу членів Організації, 2/3 складу Адміністративної Ради, Голови Адміністративної Ради,

Ревізійної комісії, протягом 30 днів після одержання Адміністративною Радою письмового клопотання про скликання позачергових Загальних зборів.

4.6. Ведення протоколів Загальних зборів Агентства та їхнє зберігання організовується Головою Адміністративної Ради Агентства. Протоколи мають бути видані для ознайомлення на вимогу будь-якого члена Агентства. Будь-який член Агентства має право висловлювати незгоду зі змістом протоколу, вимагати внесення змін або доповнень до протоколів. Процедура прийняття рішення щодо внесення змін або доповнень до протоколів та процедура реалізації такого рішення затверджуються Загальними зборами Агентства.

4.7. Адміністративна Рада є постійно діючим керівним органом Агентства. Адміністративна Рада обирається Загальними зборами у складі трьох або більше членів на трирічний термін. Голову Адміністративної Ради і, в разі потреби, його заступників з-поміж членів Адміністративної Ради, обирають Загальні збори. Голова Адміністративної Ради відповідає за підготовку і ведення засідань Адміністративної Ради, а також зберігання протоколів та іншої документації цих засідань. Штатні працівники Агентства не можуть бути членами Адміністративної Ради Агентства.

4.8. Заміщення і призначення нових членів Адміністративної Ради здійснюють Загальні збори. Якщо член Адміністративної Ради подає у відставку, постійно або тимчасово втрачає здатність виконувати свої обов'язки, Адміністративна Рада може призначити (кооптувати) нового члена Адміністративної Ради, за поданням Голови або іншого члена Адміністративної Ради до кінця строку повноважень Адміністративної Ради, але не пізніше ніж до чергових Загальних зборів.

4.9. До компетенції Адміністративної Ради належить:

- а) визначати основні напрямки діяльності Агентства, відповідно до Статуту;
- б) визначати фінансові та інші внутрішні правила Агентства;
- в) визначати основні напрямки залучення та використання майна і коштів Агентства в період між черговими Загальними зборами;
- г) сприяти залученню коштів задля забезпечення діяльності Агентства;
- д) організовувати виконання рішень Загальних зборів;
- е) розглядати і затверджувати програми Агентства;
- ж) розробляти та подавати на затвердження Загальним зборам річний бюджет та звіти, в тому числі про залучення і використання коштів і майна Агентства;
- з) приймати рішення щодо вступу Агентства в асоціацію, спілку або в спільний проект з іншими особами, а також щодо створення або закриття

підприємств, установ чи організацій, філій, представництв, відділень, засобів масової інформації;

и) розглядати заяви про надання і припинення членства в Агентстві та приймати рішення з інших питань, що не належать до компетенції інших керівних органів Агентства згідно зі Статутом або рішенням Загальних зборів;

і) Затвердження емблеми Агентства, іншої атрибутики та символіки Агентства.

4.10. Засідання Адміністративної Ради може приймати рішення, якщо присутня більшість членів Адміністративної Ради. Рішення приймаються простою більшістю голосів. Кожен член Адміністративної Ради має один ухвальний голос. За поділу голосів навпіл вирішальним є голос Голови Адміністративної Ради.

4.11. Голова Адміністративної Ради скликає засідання Адміністративної Ради принаймні двічі на рік. На письмову вимогу будь-якого члена Адміністративної Ради, Голова скликає позачергове засідання протягом 10 днів. Голова відкриває та очолює засідання Адміністративної Ради. За відсутності Голови призначений ним або Адміністративної Ради член Адміністративної Ради приймає на себе обов'язки Голови та очолює засідання. Прийняття рішення може відбуватися шляхом одночасного голосування через засоби електронного зв'язку або письмової згоди, яку висловили всі члени Адміністративної Ради.

4.12. Голова Адміністративної Ради забезпечує поточну діяльність Агентства, керуючись діючим законодавством і статутом, а також рішеннями Загальних зборів і Адміністративної Ради Агентства.

4.13. Посаду Голови Адміністративної Ради Агентства займає особа, що обирається Загальними зборами зі складу Адміністративної Ради строком на три роки. Голова Адміністративної Ради може бути звільнений зі своєї посади достроково за рішенням Загальних зборів або за власним бажанням.

4.14. До компетенції Голови Адміністративної Ради належить:

а) організація роботи Адміністративної Ради Агентства;

б) скликання засідань Адміністративної Ради, формування порядку денного засідань Адміністративної Ради та головування на засіданнях Адміністративної Ради;

в) затвердження нових програм та проектів Агентства;

г) здійснення від імені Адміністративної Ради, поточного керівництва діяльністю Агентства між засіданнями Адміністративної Ради Агентства, організація виконання рішень Адміністративної Ради Агентства;

д) представництво Агентства у відносинах з органами державної влади та органами самоуправління, із підприємствами, установами та організаціями, іншими юридичними та фізичними особами;

е) укладення від імені Агентства, без довіреності, будь-яких договорів, угод, контрактів, партнерських декларацій та інших фінансово-господарських документів, видачу доручень, відкриття та закриття рахунків в установах банків;

є) укладення та розірвання трудових договорів із співробітниками Агентства, видавати накази, інструкції та виконувати інші адміністративні і контрольні функції щодо працівників Агентства;

ж) затверджує зразки печаток та штампів;

з) підписує інші документи від імені Агентства, в тому числі платіжні доручення, документи бухгалтерської звітності та інші фінансові документи;

и) виконувати інші обов'язки для забезпечення виконання рішень керівних органів Агентства.

4.15. Голова Адміністративної Ради діє виключно в межах повноважень, що надані йому цим Статутом, рішень Адміністративної Ради та Загальних зборів Агентства.

4.16. РЕВІЗІЙНА КОМІСІЯ.

4.16.1. Контроль за діяльністю Агентства, включно фінансово-господарська діяльність здійснює Ревізійна комісія, що складається з 3 осіб, які обираються Загальними зборами терміном на три роки з правом переобрання;

4.16.2. Ревізійна комісія:

(а) здійснює контроль фінансової діяльності Агентства;

(б) вимагає від посадових осіб Агентства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів;

(в) надає результати перевірок Загальним зборам Агентства;

(г) у разі виявлення зловживань посадових осіб Агентства чи виникнення загрози суттєвим інтересам Агентства має право вимагати проведення позачергових Загальних зборів;

4.16.3. Ревізійна комісія у своїй діяльності підзвітна Загальним зборам.

4.16.4. Член Ревізійної комісії не може бути членом Адміністративної Ради Агентства або Головою Адміністративної Ради. Члени Ревізійної комісії не можуть перебувати з Агентства у трудових правовідносинах.

V. МАЙНО ТА КОШТИ АГЕНТСТВА.

5.1. Агентство в порядку, що передбачений законодавством, може мати у власності кошти та інше майно, необхідне для здійснення його статутної діяльності.

5.2. Агентство здобуває право власності на кошти та інше майно, передане йому засновниками, членами (учасниками) або державою, набуте від вступних та членських внесків, пожертвуване громадянами, підприємствами, установами та організаціями, а також на майно, придбане за рахунок власних коштів чи на інших підставах, не заборонених законом.

5.3. Агентство має право на майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої комерційної діяльності, утворених їм госпрозрахункових установ та організацій, заснованих підприємств, зі статусом юридичної особи.

5.4. Кошти Агентства, використовуються на адміністративно-господарські потреби Агентства, фінансування заходів Агентства, які проводяться відповідно до цілей його діяльності, оренду та придбання необхідного майна, оплату праці штатних та тимчасово залучених працівників, інші витрати, передбачені діючим законодавством та потребами Агентства.

5.5. Кошти та інше майно Агентства, в тому числі тих, що ліквідуються, не може перерозподілятися між його членами і використовується для виконання статутних завдань або на благодійні цілі, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за рішенням суду спрямовується в доход держави.

5.6. Агентство не може отримувати фінансування у будь-якій формі від політичних партій, політичних блоків.

VI. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ АГЕНТСТВА.

6.1. Право вносити зміни та доповнення до цього Статуту належить виключно Загальним зборам Агентства.

6.2. Рішення про внесення змін та доповнень до цього Статуту приймається 3/4 голосів членів Агентства. Агентство, в 5-денний термін, подає до реєструючого органу зміни в статутних документах.

VII. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГЕНТСТВА.

7.1. Агентство створюється на невизначений термін.

7.2. Припинення діяльності Агентства здійснюється шляхом реорганізації (злиття, приєднання, перетворення) або ліквідації.

7.3. При реорганізації всі права й обов'язки Агентства переходять до її правонаступників.

7.4. Реорганізація Агентства відбувається за рішенням Загальних Зборів Асоціації.

7.5. Припинення діяльності Агентства, проводиться на підставі:

а) рішення Загальних Зборів Агентства;

б) рішення суду;

7.6. Ліквідація Агентства здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється органом, що прийняв рішення про ліквідацію.

7.7. Оцінка майна Агентства здійснюється за цінами, що діють на момент ліквідації Агентства, з урахуванням його зносу.

7.8. Кошти та інше майно Агентства, у випадку ліквідації, не може перерозподілятися між його членами. Ліквідаційна комісія повинна передати всі кошти та майно Агентства, що залишилися після задоволення вимог кредиторів, зареєстрованим в Україні неприбутковим (непідприємницьким) організаціям, відповідного виду (цілі або діяльність яких подібні меті Агентства), або зараховані до доходу бюджету.

VIII. ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

8.1. Право тлумачення, роз'яснення та трактування цього Статуту належить Адміністративній Раді Агентства. Щодо тлумачення, роз'яснення та трактування Статуту, Адміністративна Рада Агентства приймає рішення. Рішення вважається прийнятим, якщо його підтримано 2/3 голосів від загального складу Адміністративної Ради Агентства.

ЗАСНОВНИКИ:

БАБАЯН І.В.

СТРОЯ В.І.

БАБАЯН М.Г.

Додаток Б

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2021	01	25
ГО " АСРЄІ" ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ"				
Територія М. ІЗМАЇЛ	за ЄДРПОУ	35855587		
Організаційно-правова форма господарювання ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ	за КОАТУУ	5110600000		
Вид економічної діяльності Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.	за КОПФГ	460		
Середня кількість працівників, осіб 2	за КВЕД	94.99		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ІЗМАЇЛ, ВУЛ. КИШИНІВСЬКА , БУД. 58				

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Основні засоби:				
первісна вартість	1010	0.0	0.0	
знос	1011	-	-	
	1012	(-)	(-)	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	0.0	0.0	
II. Оборотні активи				
Запаси				
Поточна дебіторська заборгованість	1100	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1155	-	-	
Інші оборотні активи	1165	-	-	
Усього за розділом II	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	0.0	0.0	
Баланс	1300	0.0	0.0	
Пасив				
I. Власний капітал				
Капітал	1400	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-	
Усього за розділом I	1495	0.0	0.0	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків				
Поточна кредиторська заборгованість за:	1595	-	-	
товари, роботи, послуги	1600	-	-	
розрахунками з бюджетом	1615	-	-	
розрахунками зі страхування	1620	-	-	
розрахунками з оплати праці	1625	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1630	-	-	
Усього за розділом III	1690	-	-	
Усього за розділом III	1695	0.0	0.0	
Баланс	1900	0.0	0.0	

2. Звіт про фінансові результати

за **Рік 2020** р.

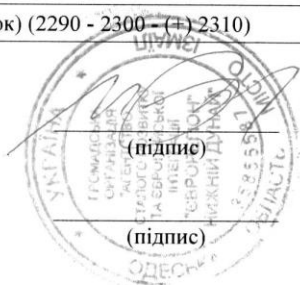
Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
Інші доходи	2160	4841.0	1148.7
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	4841.0	1148.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші витрати	2165	(3590.7)	(2449.0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3590.7	2449.0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1250.3	-1300.3
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	1332.8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1250.3	32.5

Керівник

Головний
бухгалтер**БАБАЯН І.В.**

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)