

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

**ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ДИВЕСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми
«Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
Економіка та управління
підприємствами»
Лисенко Лілії Олексіївни
Керівник
к.е.н. доц. Сорока Л. М.
Рецензент
д.е.н., проф. Меркулов М.М.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 13 від «07» сервія 2022 р.

Завідувач кафедри

МЕР

(підпис)

Меніш Г. К.

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«07» сервія 2022 р.

Оцінка 87

(за стобальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

СР

(підпис)

Степанова К. В.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лисенко Л. О. Обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що сучасні ринкові відносини постійно змінюються і підприємствам вкрай складно підтримувати привабливість зайнятої галузі. Завоювання нових ринків збуту стає пріоритетом багатьох компаній. В цих умовах грамотно спланований та організований процес диверсифікації сприяє підвищенню продуктивності роботи підприємства та кожного його підрозділу

Вибір стратегії диверсифікації дозволяє підприємству розширити сферу своєї діяльності, посилити існуючі позиції на ринку, збільшити свою вартість, придбати нові організаційні компетенції та удосконалити виробничі системи підприємства та кожного його підрозділу.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих методологічних підходів до диверсифікації виробництва промислового підприємства та обґрунтування застосування найбільш ефективного напрямку для розробки концепції диверсифікації виробництва

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено певні задачі:

- вивчені теоретичні засади диверсифікації;
- дана порівняльна характеристика різних стратегій диверсифікації на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- досліджені критерії економічної ефективності диверсифікації;
- дана оцінка господарсько- фінансової діяльності ТОВ «Пальмира буд»;
- обґрунтована необхідність проведення диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд»;
- запропоновано можливі напрями диверсифікації підприємства;
- розроблена програма заходів щодо реалізації проекту диверсифікації діяльності ТОВ «Пальмира буд»;
- дана оцінка ефективності впровадження проекту диверсифікації підприємства.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації виробництва на ТОВ «Пальмира буд».

Предметом дослідження є вплив процесу диверсифікації на фінансову стабільність існуючого виробництва.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить сторінок, у тому числі сторінок основного тексту. Робота містить 23 таблиці, 9 рисунків та 12 додатків.

Перший розділ присвячений теоретичним та практичним основам диверсифікації виробництва. В ньому розглядаються сутність та значення диверсифікації виробництва в діяльності підприємства, розглянуті види диверсифікації. Розглянуті стратегічні дії в умовах диверсифікації, охарактеризовані плюси та мінуси стратегії диверсифікації. Розглядаючи стратегію диверсифікації, було виявлено, що в основі диверсифікації, в першу чергу, лежать економічні вигоди підприємства, що виявляються в ослабленні впливу кризових факторів, таких як падіння рентабельності основного виду бізнесу, посилення конкуренції та пом'якшення її наслідків.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для конкретного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність та стійкість фірми в майбутньому. Розглянута сучасна методика кількісної і якісної оцінки диверсифікації.

Другий розділ присвячено необхідності проведення диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд». Проведений аналіз господарської діяльності показав, що основні техніко - економічні показники перебувають у незадовільному стані. Має місце зниження абсолютних показників, ефективність виробництва знижується, що пов'язано з різким зниженням попиту на послуги підприємства з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2021 р. сильно погіршилося у зв'язку із впливом наслідків кризових явищ в економіці, всі фінансові коефіцієнти нижче нормативних значень. Разом з тим проведений аналіз фінансово- господарської діяльності показав, що ситуація на підприємстві не критична: фінансова стійкість підприємства покращується, показники ліквідності в динаміці зростають, отже у 2021 році зростає ефективність діяльності підприємства.

На підставі проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш ефективної роботи ТОВ «Пальмира буд» необхідно розробити стратегію диверсифікації виробництва. Проаналізувавши можливі стратегії розвитку підприємства, зробили висновок, що найбільш підходящою стратегією є стратегія диверсифікації.

В третьому розділі міститься проект диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд». Було виявлено, що для ТОВ «Пальмира буд» найбільш привабливою є стратегія концентричної диверсифікації, яка базується на впровадженні нових видів послуг на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається існуюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, властивих розвиненому ринку та технологіям. З усіх запропонованих у таблиці шляхів розвитку ТОВ «Пальмира буд», найбільш вигідним для підприємства є впровадження на підприємстві нових видів будівельних послуг. Під впровадженням нових послуг для підприємства мається на увазі монтаж

натяжних стель безпосередньо в регіоні присутності компанії, виконання індивідуальних замовлень на монтаж стель. Розрахунки показали, що для реалізації проекту підприємству необхідні капітальні інвестиції в розмірі 830 тис. грн. Проект буде фінансуватися за рахунок позикових коштів. Кредит буде взято в АТ «Укресімбанк» під 10% річних строком на 2 роки з щомісячними ануїтетними платежами.

За рік роботи підприємства чистий прибуток становитиме 4849 тис. грн.

Розраховавши термін окупності проекту, який дорівнює 4 місяця, можна зробити висновок, що проект ефективний, реалізація проекту диверсифікації діяльності призводить до збільшення обсягів діяльності підприємства. Рентабельність зросте до 33,3%, що свідчить про високу економічну ефективність від впровадження нового виду послуг.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікації, зв'язана диверсифікація, незв'язана диверсифікація, ефективність, будівельні послуги, проект, інвестиційна оцінка, дисконтування, термін окупності.

Рік виконання роботи – 2022.

ANNOTATION

Lisenko L. O. Substantiation of the project of diversification of enterprise activity

The urgency of the topic of qualification work is due to the fact that modern market relations are constantly changing and it is extremely difficult for companies to maintain the attractiveness of the industry. Conquering new markets is becoming a priority for many companies. In these conditions, a well-planned and organized process of diversification helps to increase the productivity of the enterprise and each of its units

The choice of diversification strategy allows the company to expand its scope of activities, strengthen existing market positions, increase its value, acquire new organizational competencies and improve the production systems of the company and each of its divisions.

The purpose of the final qualification work is to analyze the existing methodological approaches to the diversification of industrial production and justify the use of the most effective direction for the development of the concept of production diversification

To achieve this goal, the work solved certain tasks:

- theoretical principles of diversification are studied;
- comparative characteristics of different diversification strategies based on the study of domestic and foreign experience;
- criteria of economic efficiency of diversification are investigated;
- assessment of economic and financial activity of Palmyra Bud LLC was given;
- the necessity of diversification of production of Palmyra Bud LLC was substantiated;
- possible directions of enterprise diversification are suggested;
- developed a program of measures to implement the project of diversification of Palmyra Bud LLC;
- an assessment of the effectiveness of the project diversification project.

The object of research is the process of diversification of production of Palmyra Bud LLC;

The subject of the study is the impact of the diversification process on the financial stability of existing production.

Structure of work. Qualification work consists of an introduction, main part, conclusions, list of sources and appendices. The total amount of qualifying work is pages, including pages of the main text. The work contains 23 tables, 9 figures and 12 appendices.

The first section is devoted to the theoretical and practical foundations of production diversification. It considers the essence and importance of diversification of production in the enterprise, considers the types of diversification. Strategic actions in the conditions of diversification are considered, pluses and minuses of strategy of diversification are characterized. Considering the diversification strategy, it was found that diversification is based primarily on the economic benefits of the enterprise, which are manifested in the weakening of the crisis, such as falling profitability of the core business, increased competition and mitigation.

The diversification strategy involves the development of new products while developing new markets. In this case, the goods may be new for all enterprises operating in the target market, or only for a specific enterprise. This strategy ensures the company's profit, stability and sustainability in the future. The modern method of quantitative and qualitative assessment of diversification is considered.

The second section is devoted to the need to diversify the production of LLC "Palmyra Bud". The analysis of economic activity showed that the main technical and economic indicators are in unsatisfactory condition. There is a decrease in absolute indicators, production efficiency is declining, due to a sharp decline in demand for enterprise services from major consumers, whose financial situation in 2021 deteriorated due to the impact of the crisis in the economy, all financial ratios below the normative values. At the same time, the analysis of financial and economic activities showed that the situation at the enterprise is not critical: the financial stability of the enterprise is improving, liquidity ratios are growing, so in 2021 the efficiency of the enterprise increased.

On the basis of the conducted financial and economic analysis it is concluded that for more effective work of LLC Palmyra Bud it is necessary to develop a strategy of diversification of production. After analyzing the possible strategies of enterprise development, we concluded that the most appropriate strategy is a strategy of diversification.

The third section contains the project of diversification of production of Palmyra Bud LLC. It was found that the most attractive strategy for Palmyra Bud LLC is the concentric diversification strategy, which is based on the introduction of new types of services on the basis of existing business. At the same time, the existing production is preserved, but a new one emerges, based on the opportunities inherent in the developed market and technologies. Of all the ways of development of Palmyra Bud LLC proposed in the table, the introduction of new types of construction services at the enterprise is the most profitable for the enterprise. The introduction of new services for the company means the installation of stretch ceilings directly in the region of the company's presence, the implementation of individual orders for the installation of ceilings. Calculations have shown that to implement the project the company needs capital investment in the amount of 830 thousand UAH. The project will be financed by borrowed funds. The loan will be

taken from Ukreximbank JSC at 10% per annum for a period of 2 years with monthly annuity payments.

For the year of operation of the enterprise the net profit will make 4849 thousand UAH.

Calculating the payback period of the project, which is 4 months, we can conclude that the project is effective, the implementation of the project of diversification of activities leads to an increase in the volume of enterprise activity. Profitability will increase to 33.3%, which indicates high economic efficiency from the introduction of a new type of service.

Key words: diversification, diversification strategy, related diversification, unrelated diversification, efficiency, construction services, project, investment evaluation, discounting, payback period.

Year of work - 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА	7
1. 1. Економічна сутність диверсифікації виробництва.....	7
1. 2. Стратегічні підходи до диверсифікації підприємства.....	15
1. 3. Методика оцінки рівня диверсифікації виробництва.....	21
Висновки до розділу I.....	32
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАЛЬМИРА БУД»	34
2. 1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пальмира буд».....	34
2. 2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки.....	39
2. 3. Обґрунтування необхідності проведення диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд».....	53
Висновки до розділу 2.	57
РОЗДІЛ III. ПРОЕКТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАЛЬМИРА БУД»	59
3. 1. Вибір можливих напрямів диверсифікації ТОВ «Пальмира буд».....	59
3. 2. Програма заходів щодо реалізації проекту диверсифікації діяльності ТОВ «Пальмира буд».....	61
3. 3. Оцінка ефективності проекту диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд»	67
Висновки до розділу III.....	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасні ринкові відносини постійно змінюються і підприємствам вкрай складно підтримувати привабливість зайнятої галузі. Завоювання нових ринків збуту стає пріоритетом багатьох компаній. В цих умовах грамотно спланований та організований процес диверсифікації сприяє підвищенню продуктивності роботи підприємства та кожного його підрозділу.

Розмаїття аспектів диверсифікації бізнесу в сучасних кризових умовах набуло особливо широкого поширення. Вибір стратегії диверсифікації дозволяє підприємству розширити сферу своєї діяльності, посилити існуючі позиції на ринку, збільшити свою вартість, придбати нові організаційні компетенції та удосконалити виробничі системи

Завданнями диверсифікації виробництва є зниження ринкових ризиків, підвищення стійкості підприємства та покращення показників ефективності. Для цього потрібний вихід на нові, раніше не представлені ринки збуту, збільшення асортименту продукції з високою доданою вартістю, підвищення її рентабельності. Проте, розподіл капіталу по різних галузях знижує можливості його ефективного використання, ускладнює організацію виробництва, гальмує використання нових технологій, машин, обладнання. У цьому полягає небезпека диверсифікації для підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання диверсифікації виробництва зводиться до вирішення фундаментальної проблеми щодо співвідношення рівня ризику (стійкості) виробництва та ступеня його ефективності. Пошукам оптимальних відповідей на нього присвячені дослідження зарубіжних вчених: Аронова А.М., Петрова О.М., Гольдштейна Г.Я., Кеннета, Ендрюса, Ансоффа І., Колліз Д.Д., Монтгомері С.А., Коуза Р., Вільямсон О. та інші. Разом з тим, проблеми застосування методу диверсифікації у господарській діяльності підприємств привертають увагу таких українських вчених, як В.Г. Андрійчук, О.С. Вітковський, Т.О. Зінчук,

О.В. Зоренко, М.Д. Корінько, О.О. Комліченко, С.М. Попова, Н.І. Степаненко, М.Й. Хорунжий, А.А. Чухно, О.О. Шарко та інші.

Метою дослідження є аналіз існуючих методологічних підходів до диверсифікації виробництва промислового підприємства та обґрунтування застосування найбільш ефективного напрямку для розробки концепції диверсифікації виробництва

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- вивчити теоретичні засади диверсифікації;
- дати порівняльну характеристику різних стратегій диверсифікації на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- визначити критерії економічної ефективності диверсифікації;
- надати техніко-економічну характеристику діяльності підприємства;
- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати диверсифікаційну діяльність підприємства;
- обґрунтувати підходи до застосування диверсифікації у господарській діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації виробництва на

Предметом дослідження є вплив процесу диверсифікації на фінансову стабільність існуючого виробництва.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти всіх рівнів управління, матеріали Інтернет, періодичних видань економічного профілю, матеріали дисертаційних досліджень, результати наукових досліджень спеціалістів, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій.

Методи дослідження. Методологічною основою при написанні роботи є наукові методи, що ґрунтуються на вимогах об'єктивного та всебічного факторного аналізу фінансового стану підприємства. Дослідження

проведені із застосуванням сукупності методів та способів наукового пізнання. Абстрактно - логічний метод дозволив розкрити теоретичні аспекти оцінки фінансового стану та фінансової стійкості, визначити основні характеристики процесів та явищ, що відбуваються у цій сфері. Системно-структурний метод використано для аналізу фінансового становища та виявлення структурних змін. Застосування економіко-математичних та економіко-статистичних методів дозволило визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити їх динаміку.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати впровадження стратегії диверсифікації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Пальмира буд».

Структура роботи: робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

1. 1. Економічна сутність диверсифікації виробництва

Основу для всіх управлінських рішень забезпечує стратегічне планування. Традиційна концепція стратегії базується на уявленні про неї як про один із процесів управління організацією. Тобто стратегія проходить два етапи (розробку та впровадження), але без урахування обмежень, які виникають на етапі реалізації. На початкових етапах формування принципів стратегічного управління стратегія характеризувалася як сукупність правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [14]. Диверсифікація є однією з найбільш суперечливих стратегій розвитку бізнесу.

В науковій літературі зустрічається багато визначень диверсифікації. Складність полягає в тому, що диверсифікація - така економічна категорія, якій важко дати однозначне визначення.

Загальне визначення, дане відомим вченим І. Ансоффом, який приділяв велику увагу цій проблемі, звучить наступним чином: «диверсифікація - це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даний момент на підприємстві, в інші сфери діяльності, які відрізняються від попередніх» [1, с. 15].

Диверсифікація — це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг

По-перше, цей процес стосується насамперед переходу на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало жодного відношення, крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і причому завжди потрібні нові фінансові інвестиції.

По-друге, диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продукції, виробляемою підприємством, та ефективність функціонування

компанії в цілому, незалежно від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання підприємства, скільки забезпечення сталого поступального зростання. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні міжгалузеві комплекси або конгломерати [3].

Диверсифікація є багатоаспектним поняттям. У найбільш загальному вигляді її можна розглядати як процес розширення діяльності підприємства за межі сформованої господарської діяльності

Про це говорить та кількість визначень, які зустрічаються у різних джерелах.

Диверсифікація (лат. *diversification* – різноманітність) – перехід діяльності підприємства до нових сфер: збільшення асортименту та видів вироблених товарів (послуг), зміна географічної сфери діяльності та ін. Диверсифікація пов'язана з використанням накопичень підприємства не тільки на виробництво основної продукції, встановленням контролю за якимось етапом виробництва, а й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі [16, с. 7].

Таким чином, в економічній літературі диверсифікація визначається як «проникнення капіталу корпорації у галузі, які прямо не пов'язані з основною сферою її діяльності» [1; 8].

Поняття «диверсифікація» розглядається як у вузькому так і широкому сенсі. Диверсифікація – у загальному вигляді це розширення номенклатури, товарів, вироблених підприємствам (фірмою).

У вузькому сенсі під диверсифікацією розуміється проникнення капіталу підприємства у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку з основним родом його діяльності [12, с. 23].

Тобто диверсифікація розглядається як різнотипність, розширення асортименту, різнобічний розвиток.

По-перше, розосередження ризику шляхом інвестицій у різні категорії активів, акції, облігації, прибуткові фінансові документи, дорогоцінні метали,

папери підприємств різних галузей або взаємні, фонди з широким спектром акцій в одному портфелі вкладень.

По-друге, диверсифікація, в умовах корпорації – участь компанії у різних сферах діяльності.

З економічної точки зору диверсифікацію представляють як розвиток виробництва або приріст обсягів за рахунок випуску нової додаткової продукції на ринки, що виникають, і пошук більш сильної позиції на них.

Разом з тим, це визначення не враховує інші аспекти диверсифікації, такі як вміння фірми «упорядкувати» свій капітал і використовувати свій інтелект в умовах конкурентної боротьби, здатність забезпечити широке поле діяльності для менеджерів та подальшого зростання.

І. Ансофф, який приділяв підвищену увагу питанням диверсифікації, пропонує таке визначення: «диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, суттєво відмінні від попередніх» [1, с. 24].

На думку І. Ансоффа диверсифікація лише тоді може бути ефективно реалізована, коли є новий продукт для нової цільової групи у полі інноваційної матриці, представленої в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Інноваційна матриця І. Ансоффа [1, с. 29].

Ринок/продукт	Старий	Новий
Старий	Існуючий проект	Розробка продукту
Новий	Експансія ринку	Диверсифікація

І. Ансофф вважає, що основною причиною, яка спонукає до проведення диверсифікації, є невідповідність рівня продуктивності праці ефективності виробництва середньому рівню по галузі чи рівню очікуваному керівництвом.

Б. Карлоф зазначає, що основною причиною диверсифікації був процес глобалізації виробництва, що пов'язаний з ефектом економії на масштабі виробництва, тобто синергетичному ефекті [42, с. 217].

Можливо виділити наступні причини диверсифікації виробництва :

- зниження ступеня ризику, що дозволяє стабілізувати фінансове становище протягом певного часу;
- припущення про найкращий спосіб вкладення капіталу;
- розширення бізнесу завдяки синергетичному ефекту [7] .

Слід зазначити, що диверсифікація діяльності підприємства – форма реалізації корпоративної стратегії. Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів та встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а, отже, і спонукальні мотиви диверсифікації різні.

Мотиви диверсифікації виробництва представлені на рис. 1. 1 [7].

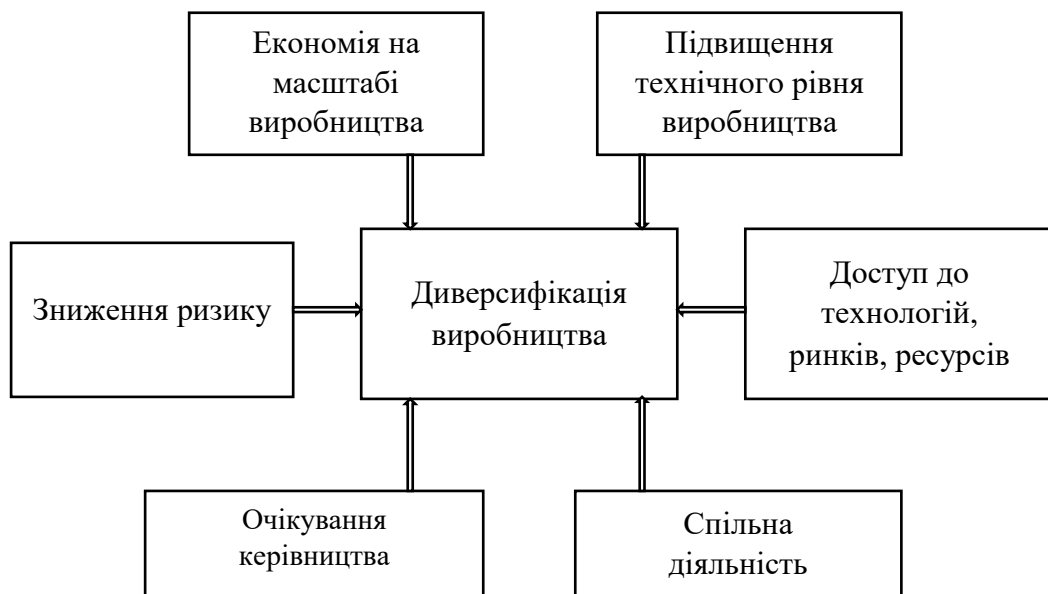


Рис. 1. 1 Мотиви диверсифікації виробництва

Мотиви диверсифікації здатні існувати окремо, також можливі їх різні комбінації один з одним, що залежать від конкретних обставин. Тому вибір тієї чи іншої форми диверсифікації компанії повинен бути обґрунтований та

ретельно спланований.

Рушійними мотивами диверсифікації підприємств виступають такі фактори: цілі менеджменту компанії, динаміка ділового зовнішнього довкілля та ресурсні можливості підприємства. Вони визначають критерії диверсифікації підприємств :

- критерій привабливості;
- критерій «витрати на входження»;
- критерій додаткових вигід [19].

Критерій привабливості. Він означає, що обрана для диверсифікації галузь має бути привабливою з погляду одержання високого прибутку на вкладений капітал. Показником критерію привабливості може бути довгострокова рентабельність.

Критерій «витрати на входження». Витрати на входження у нову сферу бізнесу не повинні підірвати ліквідність підприємства, зменшивши цим його стійкість. Розглядаючи цю проблему в моделі «п'яти сил конкуренції », М. Портер зазначав, що вхідні ризики для нових підприємств, що входять у привабливі галузі завжди дуже високі, будь це купівля вже чинного підприємства або створення нового «з нуля».

Існує великий ризик повного провалу операцій з диверсифікації та отримання збиткового, а чи не прибуткового виробництва.

Критерій додаткових вигід. Входження до нової галузі забезпечує підвищення стійкості підприємства, новий вид діяльності сприяє підтримці конкурентної переваги підприємства. У тому випадку, якщо діяльність компанії відповідає цим критеріям то диверсифікація для менеджменту підприємства є кращим стратегічним рішенням.

Важливою причиною диверсифікації підприємства є обґрунтування того, що перспективи існуючого виду діяльності такі, що в майбутньому компанія не зможе досягти бажаного рівня продуктивності праці. Для конкурентоспроможної компанії критеріями рівня продуктивності праці є:

обсяг зростання продажів, виручка та дохід на вкладений капітал. Тому першими ознаками необхідності в диверсифікації можуть стати скорочення портфеля замовлень або неповне використання виробничих потужностей.

Навіть у країнах із розвинутою ринковою економікою не існує єдиної моделі корпоративного управління, що значною мірою пояснюється безперервним зростанням складності розробки стратегії в диверсифікованих системах в умовах прискорення темпів протікання економічних процесів, що породжуються НТП та ускладненням структури та форм конкуренції [25, с. 133].

Вважається, що диверсифікація має привести до ліпшого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, в тому числі і за рахунок синергізму. Вона, з одного боку, зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства від будь-якого одного товару чи ринку, але з іншого – збільшує його, оскільки з'являється ризик, властивий саме диверсифікації.

Диверсифікація – це складний та ступінчастий процес, який можна розглянути з різних сторін, відповідно, вона може бути різних видів і підвидів. Види диверсифікації представлені на рис.1.2.

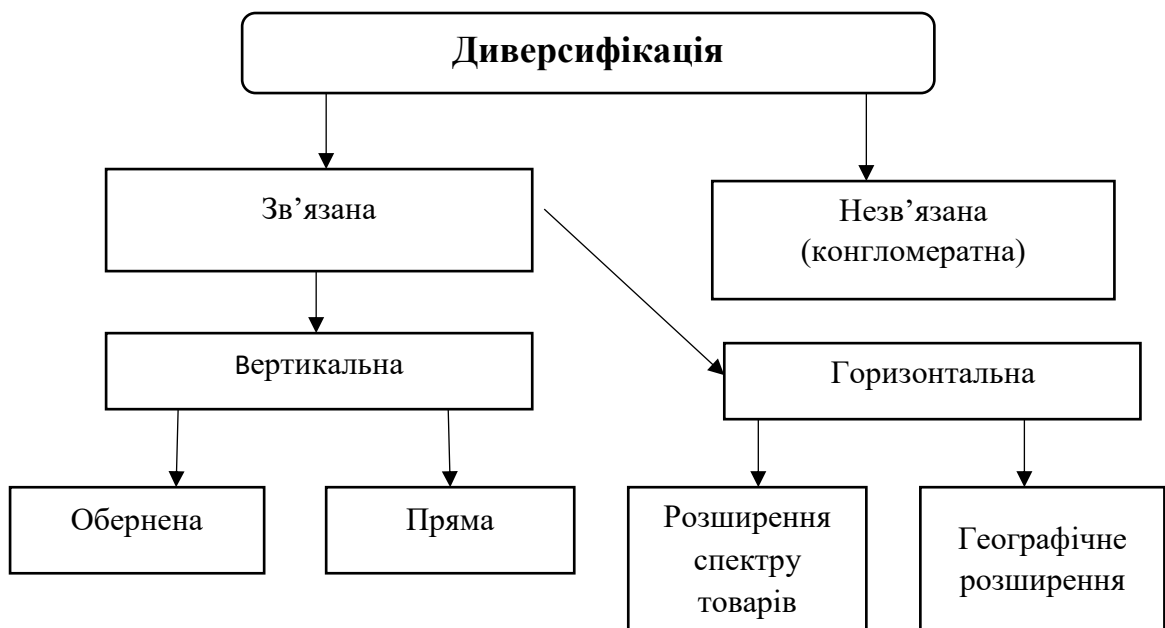


Рис. 1. 2 Види диверсифікації виробництва [23]

Якщо розглядати види диверсифікації більш докладно, то вона буває трьох видів [23]:

- незв'язана – створення абсолютно нового бізнес-процесу, який не перетинається з існуючими в організації;
- зв'язана - створення схожого бізнес-процесу з уже існуючим за критеріями побудови стратегії розвитку;
- змішана – коли два види задіяні в одному бізнес процесі.

Незв'язана диверсифікація. Диверсифікацію такого виду варто здійснювати, коли метою компанії є збільшення вартості активів, поліпшення фінансового стану (тобто зростання вартості самої організації, для вигідного продажу або для довгострокових інвестиційних вкладень), або збільшити темпи зростання, маючи невеликий інвестиційний капітал.

Введення саме такого виду диверсифікації спричиняє великі ризики. Адже, відкривається новий бізнес, новий вид діяльності, неперевірений підприємством. Вкладення можуть себе не виправдати і тоді підприємство, швидше за все, чекає банкрутство.

Але, якщо ризик, все ж таки, виправданий, і, минаючи всі труднощі, нововведення проходить успішно, то саме незв'язана диверсифікація приносить найбільший дохід для підприємства. Чим вищі ризики, тим вищий ступінь прибутковості надалі [20, с. 18].

Існують стратегії застосування незв'язаної диверсифікації [8]:

Стратегія концентричної диверсифікації полягає в тому, що компанія шукає та використовує додаткові можливості для виробництва нових видів продукції. При цьому основним видом діяльності так і залишається вже існуюче виробництво.

Галузь, в якій знаходиться організація, має на увазі перспективи зростання, а також бізнес, який буде диверсифікований, не повинен вимагати об'ємного вливання капіталу. Додатковим критерієм є те, що вже на початкових етапах має проглядатися перспектива рентабельності капіталу.

Але, варто зазначити, що цей вид диверсифікації має свої вигоди:

– можливі ризики не лягають лише одну галузь, а розподіляються по різним видам діяльності, між собою ніяк не пов'язаних. Тобто, ризикуючи втратити один напрямок бізнесу, компанія не ризикує втратити весь бізнес цілком.

Зв'язана диверсифікація може бути вертикальною та горизонтальною (рис. 1. 2). Вертикальна диверсифікація компанії характеризується розширенням та розгалуженням господарської діяльності, з метою виробництва або контролю над виробництвом у всіх напрямках діяльності. Характерною особливістю вертикального напрямку диверсифікації є поглинання постачальників та споживачів (включаючи систему торгівлі), і як наслідок, контроль над усім ланцюжком виробництва - від сировини до готового товару. Вертикальна диверсифікація сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, вдосконалення технологічного прогресу існуючого на даний момент часу конкретного провадження. Найчастіше вертикальна диверсифікація пов'язана з переробкою будь-якого основного ресурсу [8].

Горизонтальна диверсифікація характеризується появою на підприємстві нової продукції, що виробляється у межах своєї галузі суміжних галузей. Для горизонтальної диверсифікації характерне економічне зростання рахунок поглинання системи продукт/ринок. Ризики такого виду диверсифікації знижуються за рахунок розширення асортименту готової продукції, і, у разі невдачі та через брак попиту на продукцію, асортимент компанії все одно лишається. Тобто організація продовжує отримувати свій колишній стабільний дохід [5, с. 173].

Існує ще географічна диверсифікація. Вона має на увазі вихід вже існуючого продукту на нові ринки, пов'язаний цей вихід, повинен бути саме із географічними переміщеннями.

Отже, диверсифікація виробництва – це напрямок розвитку підприємство, заснований на створенні нових високоефективних видів виробництв або модернізації існуючих, за рахунок використання досягнень науково-технічного прогресу та впровадження інновацій з метою підвищення

ефективності використання ресурсами, поліпшення економічного стану, підвищення конкурентоспроможності та зменшення підприємницького ризику [3].

1. 2. Стратегічні підходи диверсифікації підприємства

Процес диверсифікації ґрунтується на розробці та використанні стратегії диверсифікації виробництва, основним елементом якої є виявлення та вибір найбільш відповідного для конкретного підприємства стратегічного напрямку чи напрямів диверсифікації виробництва.

Стратегію диверсифікації доцільно розробляти та впроваджувати за наявності, як мінімум, наступних умов [7; 14]:

- скорочення можливості розвитку та розширення бізнесу;
- відкриття нових можливостей;
- можливість освоєння інших галузей ринку;
- скорочення витрат виробництва;
- наявність ресурсів у підприємства для даних заходів.

Життєвий цикл підприємства (продукції), як і будь-якої системи, спочатку протікає бурхливо, потім переходить у стаціонарний, стабільний режим, після чого режим функціонування знижується до нуля. В управлінській термінології існують такі поняття, як «бізнес, що дається», «бізнес середнього віку» та «старіючий бізнес». У зв'язку з цим при прийнятті рішення про застосування інструментів диверсифікації необхідно провести чіткий і логічний аналіз можливостей підприємства, зробити прогнози можливих наслідків, розробити алгоритм дій, план тощо.

При розробці стратегії диверсифікації необхідно спиратися на три фактори [6; 37, с. 230]:

1. привабливість галузі для підприємства;
2. недоліки при вході в галузь;
3. ефект синергізму.

В даний час використовуються базові корпоративні стратегії диверсифікації відповідно до певних стадій циклу розвитку та функціонування організації, а також можливі стратегічні процедури щодо кожної з базових стратегій (рис.1.3).

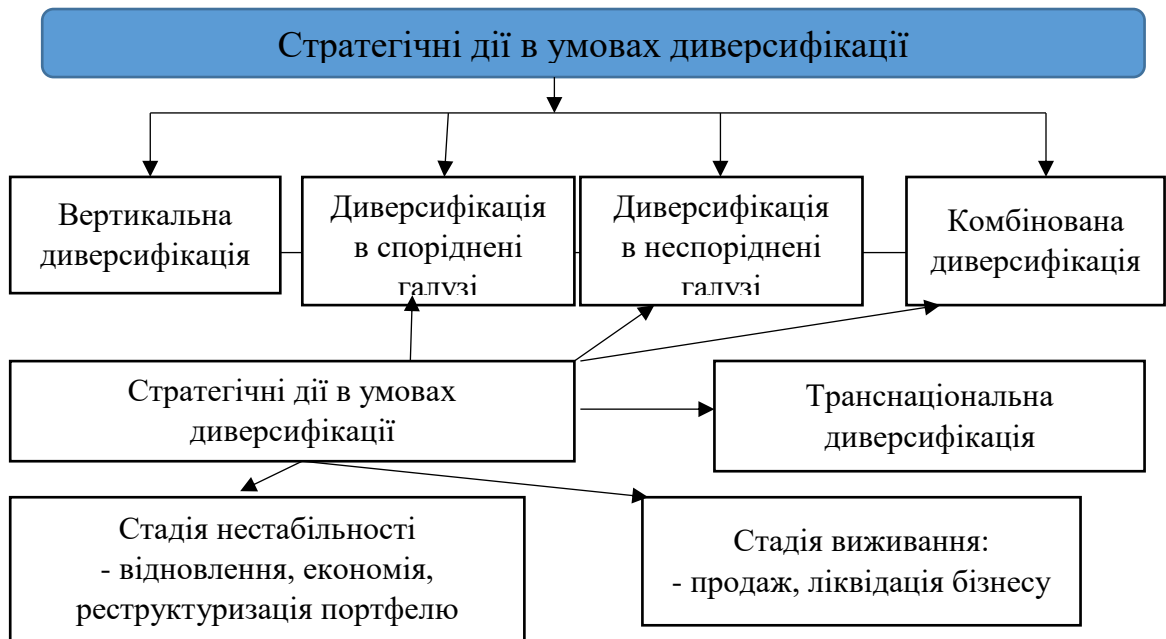


Рис. 1. 3 Стратегічні дії підприємства в умовах диверсифікації [3]

Не можна не відзначити, що диверсифікація, як і будь - яка інша дія, неспроможна характеризуватись однобічно. Стратегія диверсифікації має, як плюси, і мінуси під час її реалізації для підприємства (табл. 1. 2).

Таблиця 1. 2

Плюси та мінуси стратегії диверсифікації

Мінуси	Плюси
Зростання управлінських та експлуатаційних витрат.	Стабільна фінансова стійкість компаній у разі кризових явищ.
Дублювання функцій управління, зростання бюрократичного апарату.	Розподіл ризиків між різними напрямками бізнес-діяльності
Поява додаткових інвестиційних ризиків	Зниження трансакційних витрат
Розвиток відцентрових тенденцій у менеджменті.	Можливість запозичень між різними підприємствами, напрямками

Таким чином, стратегія диверсифікація має ряд переваг перед іншими стратегіями. По-перше, ця стратегія може допомогти компанії вижити в конкурентній боротьбі на ринку основної діяльності, передаючи частину активів іншим компаніям. По-друге, стратегія може допомогти вигідно інвестувати зайві ресурси у власний бізнес.

Недоліками цієї стратегії є проблемний аспект управління диверсифікованими підприємствами. Також варто пам'ятати, що ця стратегія реалізується в довгостроковій перспективі, тому вимагатиме від компанії додаткових витрат, які можуть окупитися в майбутньому. Іншим недоліком є те, що реалізація стратегії диверсифікації може вимагати нових навичок, яких співробітники не мають [22, с. 118].

Для аналізу ситуації, за якої диверсифікація має стратегічне значення, розглянемо додаток А, де показані різні конкурентні позиції та темпи зростання ринку, внаслідок чого окреслюються чотири різні стратегічні ситуації, в які може потрапити недиверсифікована компанія. Підприємство з сильною конкурентною позицією на швидкозростаючому ринку постає перед кількома логічними стратегічними варіантами, найкращим з яких у короткостроковій перспективі є продовження концентрації на одному виді бізнесу [23].

Враховуючи високі темпи зростання галузі (і відповідно довгострокову привабливість) для підприємства в такому стані доцільно зберегти або збільшити її частку на ринку, надалі підвищувати компетенцію та продовжувати інвестувати в сильні позиції в галузі своєї частки ринку, подальшого підвищення компетентності та продовження капіталовкладень, необхідних для забезпечення міцної позиції у галузі. У деяких випадках підприємство може розглянути вертикальну інтеграцію, якщо це зміцнить його конкурентні позиції. Пізніше, коли темпи зростання галузі почнуть сповільнюватися, можна буде розглянути стратегію диверсифікації для

розподілу ризиків і передачі накопиченого досвіду та знань у близький, споріднений вид бізнесу [28, с 183].

Підприємство, яке має слабку конкурентну позицію на швидкозростаючому ринку, має, перш за все, поставити собі такі питання: чому використання її поточного ринкового підходу призвело до слабкої конкурентної позиції; у що обійдеться перетворення на ефективного конкурента. Потім йому необхідно розглянути можливості оновлення поточної конкурентної стратегії (з урахуванням швидких темпів зростання ринку). В умовах швидкозростаючого ринку навіть слабкі компанії можуть покращити свою роботу та створити основу для побудови міцнішої ринкової позиції. Якщо компанія молода і прагне зростання, вона зазвичай має великі шанси вижити на швидкозростаючому, що має безліч охочих захопити свою частку на ринку, ніж у стабільній чи загасаючій галузі. Однак якщо підприємство, яке має слабкі позиції на швидкозростаючому ринку відчуває брак ресурсів та досвіду, то найкращий вибір для нього – злиття або з іншим підприємством галузі, що володіє тим, чого йому не вистачає, або з компанією з іншої галузі, що має кошти та ресурси для підтримки її розвитку [19].

Вертикальна інтеграція – вперед, назад або в обидва боки – гарний варіант для підприємства яке має слабкі позиції тому що вона може матеріально зміцнити конкурентні позиції підприємства. Ще один варіант - це диверсифікація в споріднені та неспоріднені галузі (якщо є відповідні фінансові можливості) [23]. Якщо всі перелічені варіанти не дають бажаних результатів, то останнім активним стратегічним вибором залишається закриття бізнесу у разі диверсифікованої корпорації чи його ліквідація у разі недиверсифікованої компанії. Хоча через великого потенціалу зростання ринку, закриття бізнесу може здатися занадто радикальною дією, компанія, не здатна отримувати прибуток, особливо тоді, коли конкуренція загостриться чи умови ринку погіршуються.

Підприємства зі слабкими позиціями на відносно повільно зростаючому ринку повинні розглянути наступні варіанти:

- вживання заходів до створення більш привабливої конкурентної позиції;
- злиття компанії з конкурентом або її продаж для створення найбільш міцної бази для конкуренції;
- диверсифікацію у споріднені або неспоріднені галузі, якщо при цьому є адекватні ресурси;
- інтеграцію вперед або назад, якщо такі дії збільшать прибуток та довгострокову конкурентну силу;
- реалізацію стратегії «підбиття підсумків» та відхід з ринку;
- ліквідацію бізнесу шляхом його продажу чи припинення діяльності [25, с. 301].

Підприємства з сильними позиціями в повільно зростаючій галузі, повинна розглянути можливість вилучення коштів із існуючого бізнесу для фінансування стратегії диверсифікації. Найкращим варіантом зазвичай є диверсифікація в галузі, де підприємство може використовувати свою компетентність та конкурентну силу. Однак якщо жодна з можливостей диверсифікації в спорідненій галузі не має привабливих перспектив отримання прибутку, слід розглянути диверсифікацію в неспоріднений бізнес. Інша логічна можливість – створення спільних підприємств з іншими організаціями у нових галузях діяльності [26]. Вертикальна інтеграція є останнім варіантом (вона означає порятунку від повільного зростання галузі) і має стратегічний сенс тільки тоді, коли обіцяє значний вигреш у прибутках. За винятком тих випадків, коли в галузі є важливі зростаючі сегменти, що заслуговують на подальші інвестиції та розширення бізнесу, сильні компанії на ринку повільно зростаючому, зазвичай згортають інвестиції у поточний бізнес з метою звільнення коштів для нових сфер діяльності [44, с. 20].

Тому час диверсифікації частково є функцією конкурентної позиції фірми, а частково функцією інших можливостей старої галузі. Практично неможливо визначити момент, коли компанії, пов'язані з однією галуззю, повинні почати диверсифікацію. Насправді компанії, що працюють в одній

галузі, повинні свідомо вибирати різні підходи до диверсифікації та починати їх впроваджувати в різний час.

При прийнятті рішення про використання стратегії диверсифікації, підприємство може розвиватися по одному з наступних стратегічних напрямків, що ґрунтуються на існуючих видах диверсифікації [23]:

- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія вертикальної диверсифікації;
- стратегія конгломератної диверсифікації;
- стратегія змішаної диверсифікації.

В основі стратегії горизонтальної диверсифікації лежить створення нових видів діяльності або нових видів продукції, пов'язані технологічно з існуючими.

Стратегія вертикальної диверсифікації передбачає розширення діяльності компанії вниз або вгору по технологічному ланцюжку виробництва.

При використанні стратегії конгломератної диверсифікації підприємство спрямовує свої ресурси у впровадження абсолютно нових видів продукції чи виробництв, які мають взаємозв'язку з існуючими.

Стратегія змішаної диверсифікації передбачає проведення комплексної стратегії з використанням перелічених вище стратегій.

Кожна із зазначених стратегій має свої позитивні та негативні сторони, які наведені у додатку Б.

Розглянуті стратегії використовуються для досягнення стратегічних напрямів диверсифікації. Підставою для виділення стратегічних напрямів служать особливості процесу диверсифікації виробництва на підприємствах.

Механізм реалізації стратегічних напрямів диверсифікації складається з наступних етапів [6] :

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формулювання цілей та завдань;
- вибір стратегії диверсифікації;
- опис шляхів та методів її досягнення;

- розрахунок бюджету;
- опис засобів та методів контролю;
- побудова календарного графіка реалізації стратегії;
- реалізація стратегії та контроль.

З практичної точки зору, ухвалення рішення про використання стратегії диверсифікації та розробка конкретного напрямку розвитку в рамках обраної стратегії проходить чотири етапи [10, с. 122] :

перший етап – збирання ідей;

другий етап – економічна та технологічна оцінка зібраних ідей;

третій етап – розробка бізнес-планів інвестиційних проектів;

четвертий етап – реалізація проектів.

Алгоритм реалізації стратегічних напрямів диверсифікації, а також взаємозв'язок теоретичних та практичних етапів алгоритмів наведено в додатку В.

1. 3. Методика оцінки рівня диверсифікації виробництва

Для того щоб оцінити вплив диверсифікації виробництва, її результати повинні бути обґрунтовано виміряні. Для цього можна використовувати абсолютний рівень диверсифікації та інтегральний показник. Показник абсолютного рівня диверсифікації визначається загальною кількістю технологічно не пов'язаних галузей. Частка цих галузей визначається діленням кількості галузей у групі на загальну кількість галузей.

При визначенні цього показника враховуються лише ті галузі, продукція яких виробляється для реалізації і набуває товарної форми. Інтегральний показник диверсифікації виробництва враховує кількість галузей промисловості та їх внесок у формування доходу підприємства. В економічній літературі відомо кілька підходів до визначення інтегрального показника диверсифікації виробництва Перший заснований на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається за формулою [51, с. 103] :

$$K_{дх} = (1 - \sum_{i=1}^n ПVi)^2, \quad (1.1)$$

де $ПVi$ – питома вага продукції i -го виду продукції у загальному обсязі реалізації (по групі, галузі та в цілому по господарській діяльності), %.

При розрахунку слід використовувати наступний алгоритм, що складається з кількох етапів:

- 1) визначити структуру реалізованої продукції та розрахувати питому вагу кожного її виду у загальній виручці;
- 2) розрахувати рівень диверсифікації за формулою (1.1);
- 3) встановити інтервали за значенням рівня диверсифікації на підставі проведених розрахунків (низький, середній, високий).

Значення цього показника може бути в межах від 0 до 1.

Інший підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей [28, с. 280].

Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом визначається за формулою:

$$K_{дх} = 1 - \frac{100}{\sum ПVi(2Ns-1)}, \quad (1.2)$$

де $ПVi$ – частка кожного з видів економічної діяльності у їхньому загальному обсязі, %;

Ns - порядковий номер кожного з видів економічної діяльності за часткою товарної продукції в ранжированом ряду.

Чим більше значення цих показників, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки.

В обох представлених підходах щодо рівня диверсифікації обґрунтовується її взаємозв'язок зі спеціалізацією та враховується галузева особливість підприємства. Тому якщо виробництво буде сконцентровано на одному напрямку, тобто розвивається спеціалізація, то коефіцієнт диверсифікації дорівнює 0. І навпаки, якщо на підприємстві одночасно займаються різними видами діяльності, то коефіцієнт диверсифікації прагне до одиниці. У цьому випадку можна говорити про повну диверсифікацію.

Диверсифікація виробництва - це напрямок розвитку підприємств, заснований на створенні нових високоефективних видів виробництв або модернізації існуючих. Для повної та точної оцінки рівня диверсифікації виробництва необхідно враховувати зміни номенклатури виробленої продукції, обсяг виручки від реалізації, одержуваної по кожному виду продукції, зміна показників ефективності виробництва.

Розглянемо методику оцінки кількісного та якісного рівня диверсифікації виробництва [19].

Показник кількісного рівня диверсифікації виробництва відображає, чи використовує підприємство диверсифікацію виробництва у своїй діяльності. Областю застосування даного показника є порівняння рівня диверсифікації виробництва підприємства в динаміці (або порівняння різних підприємств) щодо використання диверсифікації виробництва у діяльності. Для оцінки кількісного рівня диверсифікації виробництва (РДк) пропонується використовувати наступну формулу:

$$РДк = 1 - \frac{1}{n} * \sqrt[n]{\frac{\sum Qi}{Q_{max} * n}}, \quad (1.3)$$

де n - кількість видів продукції, що виробляється підприємством в аналізованому періоді, од.;

Q_i – обсяг реалізації i-того виду продукції, грн.;

Q_{max} – максимальний обсяг реалізації одного виду продукції підприємства, грн.

У разі, якщо підприємство не використовує у своїй діяльності стратегію диверсифікації виробництва, значення показника кількісного рівня диверсифікації виробництва буде прагнути до нуля. Якщо підприємство використовує стратегію диверсифікації виробництва, значення показника кількісного рівня диверсифікації виробництва бути прагнути до 1.

Розрахунок кількісного рівня диверсифікації виробництва дає можливість як враховувати кількість видів продукції, вироблених

підприємством, а й оцінити наскільки відрізняється обсяг виручки з окремих видів продукції. Це дозволяє більш точно оцінювати рівень диверсифікації виробництва, так як поява нових видів продукції, за якими підприємство отримує мінімальну виручку, не буде сильно впливати на кількісний рівень диверсифікації виробництва.

Оцінюючи якісного рівня диверсифікації виробництва слід враховувати рентабельність продажів та використовувати дані кількісного рівня диверсифікації виробництва.

Для оцінки якісного рівня диверсифікації виробництва (РДя) пропонується використати таку формулу:

$$РДя = РДк * \frac{Rn}{Rni}, \quad (1.4)$$

де Rn – рентабельність продажу у звітному періоді, %;

Rni – рентабельність продажу (без урахування нових видів продукції) %/

Якісна оцінка рівня диверсифікації виробництва відображає ефективність впровадженої стратегії. У тому випадку якщо якісний рівень диверсифікації виробництва буде більше кількісного, то інвестиції, що спрямовуються на модернізацію виробництва, витрачаються ефективно, і навпаки.

Для аналізу диверсифікації на підприємстві виділимо такі групи показників для аналізування диверсифікації на підприємствах:

- виробнича: (питома вага диверсифікованої продукції, питома вага диверсифікованої інноваційної продукції, рівень трудомісткості в результаті диверсифікації, рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації), фінансово-економічна (рівень прибутку від диверсифікованої продукції, рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації, рівень собівартості диверсифікованої продукції, рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації);

- технологічна (рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації, рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації, рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації), ресурсна (рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації, рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації, рівень використання інформаційних ресурсів в результаті диверсифікації);
- ринкова (ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації, рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації, рівень експорту в результаті диверсифікації, рівень імпорту в результаті диверсифікації).

Кожна із зазначених груп охоплює часткові економічно обґрунтовані індикатори.

До виробничої групи включено показники, за допомогою яких можна визначити, наскільки підприємство є диверсифікованим, який обсяг активів необхідний для здійснення диверсифікації, чи значною є продуктивність праці при реалізації диверсифікації.

Фінансово-економічна група показників для аналізування диверсифікації характеризує її результативність, Тобто, результативність диверсифікації представлена обсягом прибутку від диверсифікованої продукції, собівартістю диверсифікованої продукції. Інвестиційність диверсифікації відображається обсягом необхідних довгострокових та поточних зобов'язань при здійсненні диверсифікації, а також обсягом власного капіталу, задіяного в процесі диверсифікації.

За допомогою технологічної групи показників можна проаналізувати кількість впроваджених нових видів технологій при здійсненні диверсифікації, кількість впровадження наукових розробок в результаті диверсифікації, введення та вибуття основних засобів при здійсненні

диверсифікації. Ці індикатори показують інноваційну активність суб'єкта господарювання при реалізації диверсифікації.

За допомогою ресурсної групи показників можна проаналізувати, наскільки підприємство є забезпечене трудовими, сировинними, просторовими, інформаційними ресурсами.

Ринкова група показників відображає маркетингову діяльність підприємства (ринкова частка підприємства, кількість задоволених споживачів при здійсненні диверсифікації), зовнішньоекономічну ефективність (рівень експортної та імпортової діяльності) підприємства в результаті диверсифікації.

Тепер більш детально розглянемо вищезазначені показники. До виробничої групи віднесено такі часткові показники:

1. Питома вага диверсифікованої продукції (K_{v1}) відображає частку диверсифікованої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, визначається за формулою:

$$K_{v1} = \frac{Q_d}{Q}, \quad (1.5)$$

де Q_d – обсяг реалізованої диверсифікованої продукції, тис. грн.;

Q – загальний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

2. Питома вага диверсифікованої інноваційної продукції (K_{v2}) показує, що в процесі диверсифікації підприємство може спрямувати свою діяльність на виробництво інноваційної продукції, яка може бути новою як для нього, так і для ринку:

$$K_{v2} = \frac{Q_i}{Q}, \quad (1.6)$$

де Q_i – обсяг реалізованої диверсифікованої інноваційної продукції, тис. грн.;

Q – загальний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

3. Рівень трудомісткості в результаті диверсифікації (K_{v3}) відображає частку трудомісткості в результаті здійснення диверсифікації. Високе значення показника матиме негативний вплив на ефективність

диверсифікації, оскільки вказуватиме на значні витрати праці на виробництво одиниці диверсифікованої продукції:

$$K_{v3} = \frac{Td}{T}, \quad (1.7)$$

де Td – трудомісткість при здійсненні диверсифікації;

T – загальна трудомісткість на підприємстві.

4. Рівень продуктивності праці в результаті диверсифікації (K_{v4}) демонструє частку продуктивності праці при здійсненні диверсифікації. Високе значення цього показника матиме позитивний вплив на ефективність диверсифікації, зазначаючи обсяг виготовленої диверсифікованої продукції на одного робітника:

$$K_{v4} = \frac{PPd}{PP}, \quad (1.8)$$

де PPd – продуктивність праці при здійсненні диверсифікації;

PP – загальна продуктивність праці на підприємстві.

Фінансово-економічна група представлена наступними показниками:

1. Рівень прибутку від диверсифікованої продукції (K_{fe1}) показує частку прибутку від реалізації диверсифікованої продукції в загальному обсязі прибутку отриманого підприємством. Відповідно, високе значення коефіцієнта означатиме, що здійснювана диверсифікація є достатньо ефективною:

$$K_{fe1} = \frac{Pd}{P}, \quad (1.9)$$

де Pd – величина прибутку від диверсифікованої продукції, тис. грн.

P – загальна сума прибутку, тис. грн.

2. Рівень використання власного капіталу в результаті диверсифікації (K_{fe2}) відображає величину власного капіталу, що використовується як джерело фінансування виробництва диверсифікованої продукції:

$$K_{fe2} = \frac{V_{kd}}{V_k}, \quad (1.10)$$

де V_{kd} – власний капітал, задіяний в процесі диверсифікації, тис. грн.;

V_k – загальна сума власного капіталу, тис. грн.

3. Рівень собівартості диверсифікованої продукції (K_{fe3}) показує частку собівартості диверсифікованої продукції в загальній собівартості продукції підприємства. Високе значення вказаного коефіцієнта підкреслюватиме неефективність вибраної диверсифікації:

$$K_{fe3} = \frac{Sd}{S}, \quad (1.11)$$

де Sd – собівартість диверсифікованої продукції, тис. грн.;

S – загальна собівартість продукції підприємства, тис. грн.;

4. Рівень використання позикового капіталу в результаті диверсифікації (K_{fe4}) відображає величину короткострокових кредитів отриманих від банків, кредиторської заборгованості, зобов'язання за розрахунками в загальній сумі поточних зобов'язань суб'єкта господарської діяльності; величину довгострокових кредитів отриманих від банків, фінансових, податкових зобов'язань в загальній сумі довгострокових зобов'язань суб'єкта господарської діяльності:

$$K_{fe4} = \frac{P_{kd}}{P_k}, \quad (1.12)$$

де P_{kd} – величина позикового капіталу при диверсифікованій продукції, тис. грн. ;

P_k – загальна сума позикового капіталу підприємства, тис. грн.

Технологічна група охоплює такі показники:

1. Рівень оновлення основних засобів в результаті диверсифікації (K_{T1}) характеризує обсяг введених транспортних засобів, машин, устаткувань, обладнань, технологій, інструментів, приладів при здійсненні диверсифікації в загальній вартості основних засобів. За допомогою цього показника можна визначити технологічну оснащеність підприємства:

$$K_{T1} = \frac{O3_{vd}}{O3}, \quad (1.13)$$

де $O3_{vd}$ – введення основних засобів при здійсненні диверсифікації, тис. грн.;

$O3$ – загальна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.

2. Рівень вибуття основних засобів в результаті диверсифікації (K_{T2}) демонструє обсяг транспортних засобів, машин, устаткувань, обладнань, технологій, інструментів, приладів, які вибули в процесі здійснення диверсифікації, в загальній вартості основних засобів:

$$K_{T2} = \frac{OZ_{vbd}}{OZ}, \quad (1.14)$$

де OZ_{vbd} – вибуття основних засобів при здійсненні диверсифікації, тис. грн.;

OZ_{vb} – загальна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.

3. Рівень впровадження технологій в результаті диверсифікації (K_{T3}) показує кількість нових технологій, які підприємство впроваджує, з метою реалізації диверсифікації:

$$K_{T3} = \frac{TN_d}{TN}, \quad (1.15)$$

де TN_d – кількість впроваджених нових технологій в результаті диверсифікації, одиниць;

TN – загальна кількість технологій підприємства, одиниць .

Ресурсна група представлена наступними показниками:

1. Рівень забезпечення підприємства трудовими ресурсами в результаті диверсифікації (K_{RS1}) показує кількість працівників, задіяних в процесі диверсифікації:

$$K_{RS1} = \frac{RT_d}{RT}, \quad (1.16)$$

де RT_d – кількість працівників, які займаються диверсифікацією, осіб;

RT – загальна кількість працівників підприємства, осіб.

2. Рівень використання сировинних ресурсів в результаті диверсифікації (K_{RS2}) відображає, який обсяг сировини, матеріалів необхідний підприємству для забезпечення виробництва диверсифікованої продукції:

$$K_{RS2} = \frac{SR_d}{SR}, \quad (1.17)$$

де SR_d – обсяг сировинних ресурсів для здійснення диверсифікації, тис. грн;

SR – загальний обсяг сировинних ресурсів, які використовуються на підприємстві, тис. грн.

3. Рівень використання просторових ресурсів в результаті диверсифікації (K_{RS3}) показує кількість будівель, цехів, лабораторій, які використовуються в умовах розвитку диверсифікації підприємства.

$$K_{RS3} = \frac{PL_d}{PL}, \quad (1.18)$$

де PL_d – площа підприємства, що використовується для здійснення диверсифікації, м²;

PL – загальна площа підприємства, м².

Ринкова група охоплює такі показники:

1. Ринкова частка підприємства в результаті диверсифікації (K_{R1}) показує, яку частку ринку охоплює суб'єкт господарювання. Звідси слідує, що високе значення коефіцієнта можна інтерпретувати як закріплення міцної позиції підприємством завдяки диверсифікованій продукції:

$$K_{R1} = \frac{V_d}{V}, \quad (1.19)$$

де V_d – виручка від реалізації диверсифікованої продукції, тис. грн.;

V – загальний обсяг продажу продукції на ринку, тис. грн.

2. Рівень задоволення споживачів в результаті диверсифікації (K_{R2}) демонструє загальну кількість споживачів, потреби яких підприємство задовольнило виробництвом диверсифікованої продукції:

$$K_{R2} = \frac{SP_d}{SP}, \quad (1.20)$$

де SP_d – кількість задоволених споживачів, осіб;

SP – загальна кількість споживачів ринку підприємства, осіб.

Значення вказаних коефіцієнтів знаходяться в межах від 0 до 1. Таким чином, аналіз рівня диверсифікації передбачає обчислення показників, які об'єднані у п'ять груп. Так як, визначення інтегрального рівня диверсифікації залежить від врахування кожного значення цих

коефіцієнтів, то доцільно розрахувати зведені показники кожної групи цих показників, використовуючи середню арифметичну [19] (табл. 1. 3).

Таблиця 1. 3

Визначення загальних показників, що визначають інтегральний рівень
диверсифікації підприємств

№	Група показників	Розрахунок показників
1	2	3
1.	Виробнича (K_V)	$K_V = \frac{K_{v1}+R_{v2}+K_{v3}+R_{v4}}{4}$
2.	Фінансово-економічна (K_{fe})	$K_{fe} = \frac{K_{fe1}+K_{fe2}+K_{fe3}+R_{fe4}}{4}$
3.	Технологічна (K_T)	$K_T = \frac{K_{T1}+K_{T2}+K_{T3}}{3}$
4.	Ресурсна (K_{RS})	$K_{RS} = \frac{K_{RS1}+K_{RS2}+K_{RS3}}{3}$
5.	Ринкова (K_R)	$K_R = \frac{K_{R1}+K_{R2}}{2}$

Отже, вказані показники мають комплексний вплив на інтегральний рівень диверсифікації підприємств. При визначенні інтегрального показника рівня диверсифікації необхідно зважати на те, що вагомість груп загальних показників для кожного підприємства є індивідуальною. Тому, інтегральний показник рівня $K_{заг}$ диверсифікації на підприємстві будемо розраховувати наступним чином:

$$K_{заг} = K_V * \alpha_1 + K_{fe} * \alpha_2 + K_T * \alpha_3 + K_{RS} * \alpha_4 + K_R * \alpha_5, \quad (1.21)$$

де K_V – виробнича група показників;

K_{FE} – фінансово-економічна група показників;

K_T – технологічна група показників;

K_{RS} – ресурсна група показників;

K_R – ринкова група показників;

α_1 – коефіцієнт вагомості виробничої групи показників;

α_2 – коефіцієнт вагомості фінансово-економічної групи показників

α_3 – коефіцієнт вагомості технологічної групи показників;

α_4 – коефіцієнт вагомості ресурсної групи показників;

α_5 – коефіцієнт вагомості ринкової групи показників;

Загалом, аналіз рівня диверсифікації дозволяє керівникам підприємств отримати інформацію щодо структури виробничої діяльності, визначити результативність, інвестиційність диверсифікації, дослідити рівень впровадження нових технологій, наукових розробок, використання просторових, сировинних, інформаційних, трудових ресурсів.

Висновок до розділу I.

У ході дослідження було з'ясовано, що диверсифікація — це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у переході діяльності підприємства до нових сфер: збільшення асортименту та видів вироблених товарів (послуг), зміна географічної сфери діяльності та ін. Диверсифікація пов'язана з використанням накопичень підприємства не тільки на виробництво основної продукції, встановленням контролю за якимось етапом виробництва, а й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі.

Виявлено, що диверсифікація діяльності підприємства – форма реалізації корпоративної стратегії. Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку за рахунок використання ринкових шансів та встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг, а, отже, і спонукальні мотиви диверсифікації різні.

З'ясовано, що процес диверсифікації ґрунтується на розробці та використанні стратегії диверсифікації виробництва, основним елементом якої є виявлення та вибір найбільш відповідного для конкретного підприємства стратегічного напрямку чи напрямів диверсифікації виробництва.

Виявлено, що при прийнятті рішення про використання стратегії диверсифікації, підприємство може розвиватися по одному з наступних стратегічних напрямків, що ґрунтуються на існуючих видах диверсифікації:

- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія вертикальної диверсифікації;
- стратегія конгломератної диверсифікації;
- стратегія змішаної диверсифікації.

Розглянуті стратегії використовуються для досягнення стратегічних напрямів диверсифікації. Підставою для виділення стратегічних напрямів служать особливості процесу диверсифікації виробництва на підприємствах.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАЛЬМІРА БУД»

2. 1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пальміра буд»

Об'єктом дослідження є ТОВ «Пальміра буд», підприємство, основним видом діяльності якого є надання будівельних послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пальміра буд» засноване та діє відповідно до Закону України від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Товариство є юридичною особою та діє на підставі свого Статуту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пальміра буд» є комерційною організацією. Метою Товариства є отримання прибутку через здійснення господарсько-комерційної діяльності, яка не суперечить законодавству.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, права та обов'язки якого визначені у Законі України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Керівником (одноосібним виконавчим органом) є Марцинюк С. В.

Згідно класифікатору видів економічної діяльності, основними видами діяльності є:

43. 22 - монтаж водопровідних мереж, систем опалення;

43. 29 - інші будівельно-монтажні роботи;

43. 32 - установлення столярних виробів.

ТОВ «Пальміра буд» знаходиться за адресою: Одеська обл., м. Ізмаїл, пр-т Суворова, 54 а.

Товариство є юридичною особою з моменту з його державної реєстрації у встановленому порядку. Правове становище Товариства визначається чинним законодавством та Установчими документами Товариства.

ТОВ «Пальміра буд» має печатку зі своїм найменуванням, штампами,

бланками, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок. Зареєстрований капітал складає 30, 0 тис. грн.

Учасники товариства несуть відповідальність за зобов'язаннями Товариства та несуть ризики збитків, пов'язаних із діяльністю Товариства, у межах свого вкладу (частки) до Статутного капіталу.

Управління підприємством будується за лінійно - функціональною системою. Керівником підприємства є директор. Основним завданням директора є забезпечення прибуткової роботи підприємства відповідно до запланованих показників. Така організаційна структура є найбільш оптимальною для ТОВ «Пальміра буд», логічно більш стрункою і формально визначеною, але водночас і менш гнучкою. Розподіл посадових обов'язків здійснено таким чином, щоб кожен службовець був максимально націлений виконання виробничих завдань (рис. 2.1).

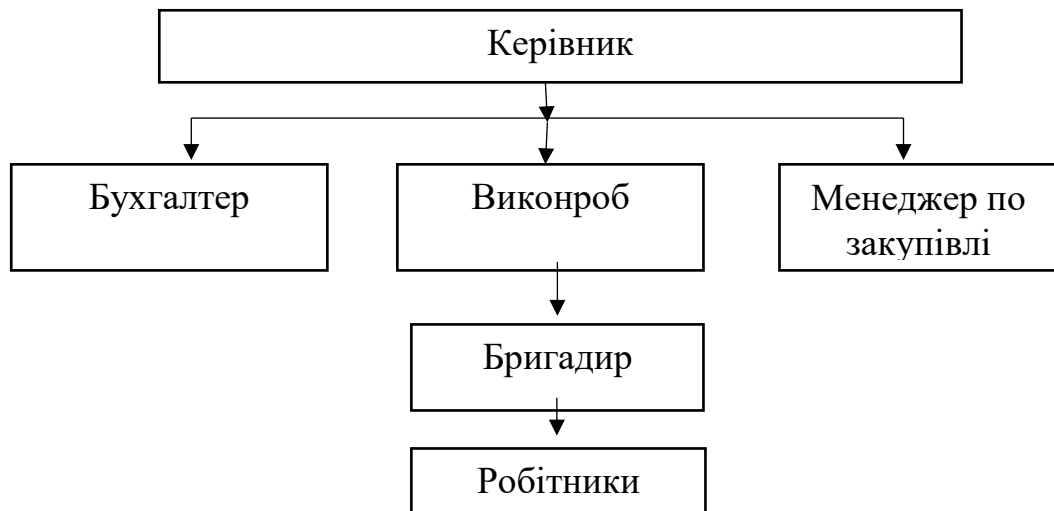


Рис. 2. 1 Організаційна структура ТОВ «Пальміра буд»

Зовнішнє середовище підприємства включає: споживачів, конкурентів, постачальників, робочої сили, банки та податкові служби, органи обласного та місцевого самоврядування.

Найважливішими складовими зовнішнього середовища підприємства (на мікрорівні) є постачальники, споживачі, конкуренти.

ТОВ «Пальмира буд» виступає на наступних ринках:

- споживчий ринок – окремі особи, які купують товари та послуги для особистого вжитку;
- ринок кінцевих споживачів – організації, які купують товар для використання у своїй діяльності (тобто юридичних осіб).

На поведінку споживачів впливають різні фактори, насамперед фактори зовнішнього середовища (підвищення цін, пред'явлення вимог до якості послуг тощо). Важливе значення виробника набувають фактори індивідуальних відмінностей споживачів: доходи, мотивація, рівень кількісних потреб у послугах та ін.

Споживачі очікують придбання товарів та послуг відповідно до потреб у якості, цінах, обслуговуванні тощо.

Постачальники залучаються до процесу матеріально – технічного забезпечення діяльності підприємства. Серйозними аспектами конкуренції з сторони постачальників можуть бути ціни на матеріальні ресурси, договірні умови, клієнтська база.

ТОВ «Пальмира буд» здійснює діяльність лише після отримання відповідної ліцензії або дозволу, виданого компетентною організацією в установленому порядку.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями згідно установчому договору майном засновників. Майно ТОВ «Пальмира буд» складається з основних та оборотних засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається на балансі суб'єкта господарювання. Джерелами формування власності є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи від реалізації робіт, послуг;
- позики банків та інших кредиторів.

Використовуючи дані статистичної та фінансової звітності підприємства, проаналізуємо техніко - економічні показники діяльності ТОВ «Пальмира буд» за 2020-2021 роки(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Пальмира буд» за 2020 -2021 роки

Показники	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2020	2021	тис. грн.	%
Обсяг реалізації послуг	тис. грн.	8554	5628	-2926	-34,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7271	5234	-2137	-29,4
Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	85,0	92,9	7,9	9,3
Фонд оплати праці	тис. грн.	3822	3456	-366	-9,6
Чисельність працівників	осіб	35	32	-3	-8,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	тис. грн.	109,2	108,0	-1,1	-1,0
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	тис. грн.	3694	3226	-468	-12,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	тис. грн.	2020	2999	979	48,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів		4,2	1,9	-2,3	-54,8
Тривалість одного обороту, днів	днів	85,7	189,5	103,5	120,8
Продуктивність праці 1 працівника	тис. грн.	244,4	185,2	-59,2	-24,4
Фондовіддача	грн.	2,32	1,74	-0,58	-0,25
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1283	394	-889	-63,3
Чистий прибуток	тис. грн.	41	23	-18	-43,9
Рентабельність реалізації послуг	%	7,0	14,3	-7,3	x
Рентабельність виробництва	%	0,56	0,44	-0,12	x

Дані таблиці 2.1 дозволяють простежити таку тенденцію розвитку підприємства. Так, у 2021 р. підприємством отримано чистого доходу від реалізації 5628 тис. грн., що нижче за показник попереднього року на 2926 тис. грн. або на 32,4 %.

Погіршення результату виробничої діяльності підприємства у аналізованому періоді було обумовлено різким зниженням попиту на послуги підприємства з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2021 р. сильно погіршилося у зв'язку із впливом наслідків кризових явищ економіки країни.

Зниження обсягу реалізації спричинило зниження фонду оплати праці: у 2021 році фонд оплати праці становив 3456 тис. грн. що нижче на 9,6% ніж у 2020 році. Зменшення фонду оплати праці веде до скорочення заробітної плати працівників, пов'язаних безпосередньо з виробництвом, тобто робітників-відрядників, середньорічна заробітна плата одного працівника в 2021 році 102,6 тис. руб., що нижче на 1,0 % ніж у 2020 році.

Вартість основних фондів за аналізований період знизилась на 46 тис. грн.(12,7%), зниження відбулося за рахунок списання застарілого обладнання. Середньорічна вартість оборотних коштів у 2021 році зросла на 48,5%, збільшення суми оборотних засобів на 979 тис. грн. відбулося за рахунок укладання великої угоди, наприкінці 2021 року було отримано передоплату за договором, поставка планується у 2022 р.

Фондовіддача у 2021 році по відношенню до 2020 року знизилася на 0,25%, це свідчить про зменшення інтенсивності використання основних засобів.

Показник продуктивності праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає ступінь ефективності доцільної діяльності працівників протягом певного проміжку часу, за цим показником спостерігається тенденція зниження протягом аналізованого періоду на 24,4%, що пов'язано зі скороченням обсягу виробництва.

Прибуток від реалізації продукції у 2021 році зменшився на 889 тис. грн. або на 63,3%. Чистий прибуток скоротився на 18 тис. грн. або на 43,9%.

Відповідно до зменшення прибутку, змінилась і рентабельність продажу послуг та рентабельність виробництва.

На рис. 2.2 показана динамка виробничої діяльності ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки.

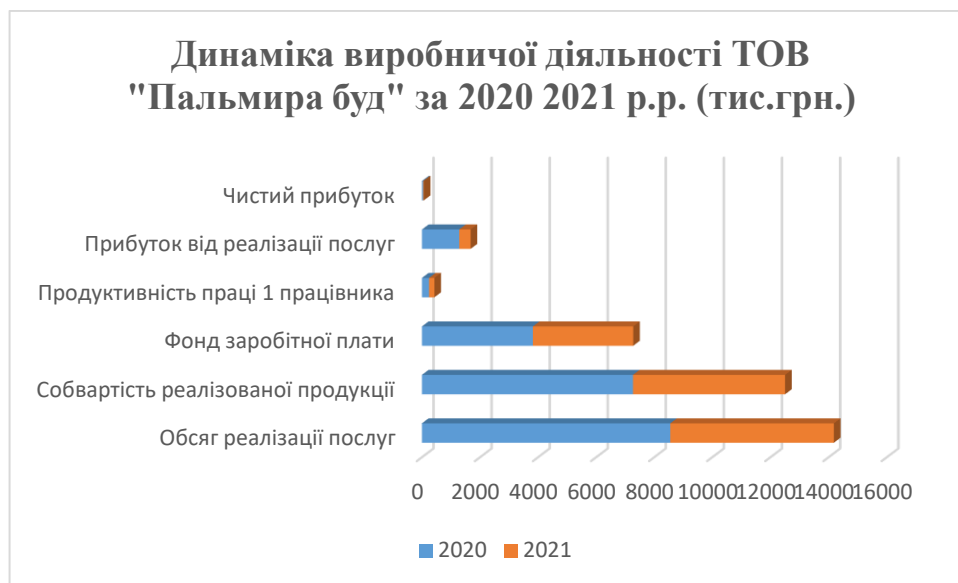


Рис. 2. 2 Динамка виробничої діяльності ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки. (тис. грн.)

Таким чином, основні техніко-економічні показники ТОВ «Пальмира буд» перебувають у незадовільному стані. Має місце зниження абсолютних показників, ефективність виробництва знижується.

2. 2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки

Оцінку фінансового стану організації починають із загальної характеристики майна підприємства та джерел їх створення, показаних у бухгалтерському балансі.

Існують різні методи аналізу бухгалтерської звітності, вибір потрібного залежить від конкретних завдань, та необхідного обсягу інформації.

Мета горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності полягає в тому, щоб наочно уявити зміни, що відбулися в основних статтях балансу, звіту про прибуток та звіту про кошти та допомогти менеджерам підприємства прийняти рішення щодо того, як продовжувати свою діяльність.

Склад, динаміка і структура майна ТОВ «Пальмира буд» приведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад, динаміка і структура майна підприємства (тис. грн.)

Показники	Сума, тис. грн.			Темпи зрост., %	Питома вага в майні підприємства, %		
	2020 р.	2021р.	зміна (+,-)		2020 р.	2021 р.	зміна (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Майно підприємства, всього	3004	3490	486	16,2	100,0	100,0	x
у тому числі							
Необоротні активи, з них:	984	491	-493	-50,1	32,7	14,1	-18,6
-незавершені капітальні інвестиції							
-основні засоби	984	491	-493	-50,1	32,7	14,1	-18,6
Оборотні активи	2020	2999	979	48,5	67,3	85,9	18,6
у тому числі							
- запаси	666	570	-96	-14,1	22,0	16,3	-5,7
-дебіторська заборгованість	1337	1910	573	42,8	44,5	54,7	10,2
-гроші та їх еквіваленти	17	128	111	в 6,5 р.	0,6	3,7	3,1
-інші оборотні активи		391	391	x	0,0	11,2	11,2

Аналітичні дані динаміки та структури майна ТОВ «Пальмира буд» показали, що за аналізований період активи підприємства збільшилися на 486 тис. грн. (16,2 %).

Необоротні активи зменшились на 50,1% (493 тис. грн.) – переважно з допомогою зниження вартості основних засобів. Зміна даного показника сталося за рахунок зниження тенденції придбання в аналізованому періоді інструменту, виробничого та господарського інвентарю та списанні застарілої техніки та обладнання.

Сума оборотних активів збільшилася, а саме на 48,2% (979 тис. грн.), що відбулося переважно за рахунок дебіторської заборгованості на 42,8% (573 тис. грн.), що впливає платоспроможність підприємства. Грошові кошти мали тенденцію до поступового збільшення, на кінець 2021 року грошові кошти зросли на 111 тис. грн. (в 6, 5 разів) проти аналогічного періоду минулого року, що свідчить про незначне підвищення ліквідності оборотного капіталу та його оборотності.

Для наочності побудуємо діаграму змін майна ТОВ «Пальмира буд» (рис. 2. 3).

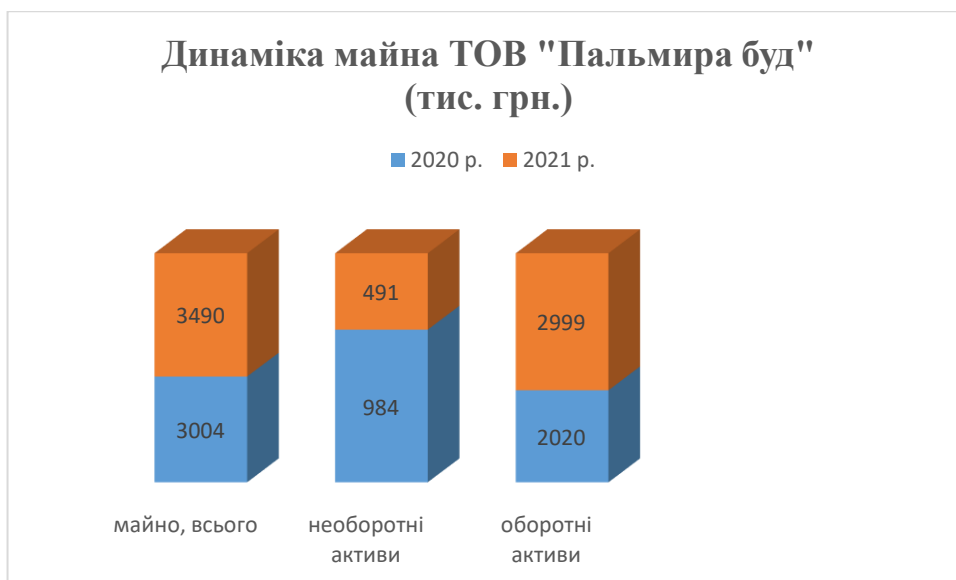


Рис. 2.3 Склад майна ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки

Дані вертикального аналізу активів балансу (таблиця 2.2) свідчать про те, що найбільша питома вага в активі бухгалтерського балансу ТОВ «Пальмира буд» складають оборотні активи 85,9 % у 2021 році, у 2020 році - 67,3%, тобто частка оборотних активів у загальній вартості майна зросла на 18,6 %.

У структурі оборотних активів найбільшу частину в аналізованому

періоді складає дебіторська заборгованість - 54,1% у 2021 році, у 2020 році - 44,5%. Невелику частку займають грошові кошти, на кінець звітного періоду питома вага їх зросла на 3,1% (рис.2.4).



Рис. 2. 4 Структура майна ТОВ «Пальмира буд» у 2021 році

Далі проведемо горизонтальний і вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Пальмира буд» (табл.2. 3).

Таблиця 2. 3

Склад, динаміка і структура капіталу, вкладеного в майно
підприємства

Показники по балансу	Сума, тис. грн.			Темпи зрост., %	Питома вага в майні підприємства, %		
	2020 р.	2021р.	зміна (+,-)		2020 р.	2021 р.	зміна (+,-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, всього	167	154	-13	-11,6	5,6	4,4	- 1,2
у тому числі:							
статутний капітал	30	30	0,0	0,0	1,0	0,8	-0,2
нерозподілений прибуток	137	124	- 13	- 9,5	1,2	0,7	-0,5
Довгострокові кредити банків	950	1400	450	47,3	31,6	40,1	8,5

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні зобов'язання	1887	1936	49	2,6	62,8	55,5	-7,3
у тому числі :							
короткострокові кредити банків	1066	1450	384	36,0	35,5	41,5	6,0
поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, послуги	574	386	-188	-32,7	19,1	11,1	-8
розрахунками з бюджетом	62	35	-27	-43,5	2,1	1,0	-1,1
розрахунками зі страхування	50	9	9	18,0	1,7	0,3	-1,4
розрахунками з оплати праці	25	27	2	8,0	0,8	0,8	0,0
Інша поточна заборгованість	110	29	-81	- 26,4	3,7	0,8	- 2,9
Баланс	3004	3490	486	16,2	100,0	100,0	x

З даних таблиці 2.3, видно, що капітал підприємства зріс 489 тис. грн. або 16,2%, даний приріст забезпечений збільшенням довгострокових кредитів на 47,3 % та збільшенням поточних зобов'язань : короткострокові кредити банків зросли 36,0 % по відношенню до минулого року, питома вага яких в загальному обсязі пасивів складає 41,5 %, що на 6,0 % більше ніж у минулому році. Власний капітал у структурі пасиву займає 5,0% у середньому за два роки. Структура пасиву у 2020 - 2021 роках показана на рис. 2. 5.



Рис. 2. 5 Зміна структури пасиву ТОВ «Пальмира буд»

З даних таблиці видно, що фінансові зобов'язання фірми представлені не лише кредиторською заборгованістю, а й довгостроковими та короткостроковими позиковими коштами.

На сьогоднішній день, підприємство, що працює без заборгованості дуже складно уявити. Власники фірми зацікавлені в залученні кредитів та позик для збільшення прибутковості власного капіталу – так званий ефект фінансового левериджу. Оцінку фінансової стійкості підприємства необхідно починати з аналізу забезпеченості матеріальних активів джерелами фінансування (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

Показники забезпеченості матеріальних активів джерелами
фінансування, тис. грн.

Показники	Значення показника		Відхилення (+,-)
	2020 р.	2021 р.	
1	2	3	4
Власний капітал	167	124	-43
Необоротні активи	984	491	-493
Власні оборотні активи	-817	-367	- 450
Довгострокові пасиви	950	1400	450
Власні оборотні активи та довгострокові пасиви	133	1033	450
Власні оборотні активи, довгострокові пасиви та короткострокові кредити та позики	2020	2969	949
Запаси	666	491	-175
Надлишок (нестача) власного оборотного капіталу для формування запасів	-1483	-858	-625
Надлишок (нестача) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-533	542	107
Надлишок (нестача) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	1354	2478	1127
Запас стійкості фінансового стану, днів	61	165	104
Надлишок (нестача) джерел фінансування на 1 грн. запасів	2,03	5,05	3,02

Продовження таблиці 2. 4

1	2	3	4
Трьохфакторна модель типу фінансової стійкості	(0;0;1)	(0;1;1)	x
Тип фінансової стійкості	нестійкий	нормальний	x

Аналізуючи фінансовий стан підприємства за 2020-2021 роки, можна зробити висновок про нестійке фінансове становище компанії протягом 2020 року. Нестійкий фінансовий стан характеризується забезпеченням запасів та витрат за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів та позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів. Нестійкий фінансовий стан, пов'язаний з порушенням умови ліквідності при якому, тим не менше, зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення реального власного капіталу та збільшення власних оборотних коштів, а також за рахунок додаткового залучення довгострокових кредитів та позикових коштів. У 2021 році фінансовий стан підприємства поліпшився і його можливо віднести до нормального так як власного оборотного капіталу та довгострокових кредитів банку достатньо для покриття запасів.

Для аналізу стійкості підприємства проведемо розрахунок відносних показників (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Пальмира буд»

Показники	Нормативне значення	2020 р.	2021 .р	Відхилення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0.5	0,06	0,04	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 0,75	0,04	0,29	-0,02

Продовження таблиці 2. 5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,06	0,04	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	> 0,1	-0,3	-0,1	0,2
Коефіцієнт маневреності	0,2-0,5	- 4,9	- 2,9	2,0

З даних таблиці 2.5 видно, що за 2020 -2021 роки коефіцієнт фінансової незалежності перебуває у неприпустимих межах. Це означає, що позикові кошти підприємства не забезпечені власними коштами, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство не зможе погасити зобов'язання. Фінансова стабільність організації погіршується.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частки тих джерел, які організація може використовувати у своїй діяльності тривалий час.

З даних таблиці 2. 5 видно, що показник фінансової стійкості у досліджуваних роках знаходиться значно нижче за норму. Показник нижчий за рівень норми свідчить про слабку фінансову стійкість підприємства, про велику частку зовнішніх (позикових) джерела фінансування. Виходячи з розрахунків видно, що підприємство має довгострокові кредити, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості не дорівнює коефіцієнту фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансування показує, якою мірою активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу, та наскільки підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Даний показник протягом двох досліджуваних років знаходиться нижче за норму. Якщо величина коефіцієнта фінансування менша за одиницю (більшість майна підприємства сформована із позикових коштів), то це може свідчити про небезпеку неплатоспроможності та утруднити можливість одержання кредиту.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами показує, наскільки підприємство здатне профінансувати свою поточну діяльність.

Даний показник у 2020 та 2021 роках перебував у негативній зоні, це свідчить про те, що крім оборотних активів, формуються із позикових коштів і необоротні активи. У цій ситуації фінансова стійкість фірми буде дуже мала.

Коефіцієнт маневреності у 2020 та 2021 роках перебував у негативній зоні, що свідчить про серйозні проблеми у розвитку підприємства, високому рівні його залежності від позикових коштів, і, швидше за все, низькою платоспроможністю.

Аналізуючи фінансову стійкість підприємства, використовують систему показників платоспроможності та ліквідності.

Платоспроможність підприємства визначається його можливістю та здатністю своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання, що впливають із виробничих, кредитних та інших операцій фінансового характеру.

Платоспроможність впливає на форми і умови комерційних угод, у тому числі і на можливість отримання кредиту.

Оцінка платоспроможності здійснюється з метою аналізу та прогнозування його подальшої фінансової складової діяльності.

Ліквідність підприємства визначається наявністю у нього ліквідних коштів, до яких відносяться готівка, кошти на рахунках в банках та легкореалізовані елементи оборотних ресурсів. Цей показник відображає здатність підприємства у будь-який момент здійснювати необхідні витрати.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Пальмира буд» та представимо згруповані дані у таблиці 2. 6.

Баланс ТОВ «Пальмира буд» не можна назвати абсолютно ліквідним, тому що :

- не дотримується перше співвідношення, що вимагає перекриття найбільш ліквідними активами – грошима найбільш термінових зобов'язань – кредиторську заборгованість;

- друге співвідношення активів та пасивів дотримується на протязі досліджуваного періоду. Короткострокова дебіторська заборгованість покриває короткострокові зобов'язання підприємства;
- третє співвідношення не дотримується протягом усього періоду;
- четверте співвідношення не дотримується, тому, що постійні пасиви менше активів, які важко реалізуються.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ТОВ «Пальмира буд» за 2020-2021 р. р.

Активи, тис. грн.	2020р.	2021р.	Пасиви, тис. грн.	2020р.	2021р.	Платіжний надлишок або недолік (+, -)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Найбільш ліквідні активи (А1)	17	128	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	821	486	-804	-358
Активи, які реалізуються швидко (А2)	1337	2301	Короткострокові пасиви (П2)	1066	1450	271	851
Активи, які реалізуються повільно (А3)	666	570	Довгострокові пасиви (П3)	950	1400	-284	-830
Активи, які реалізуються з трудом (А4)	984	491	Постійні пасиви (П4)	167	154	817	337
Баланс	3004	3490	Баланс	3004	3490	x	x

Слід відмітити, що у 2021 році ситуація з ліквідністю дещо змінилася на краще: платіжні недоліки майже по всіх групах активів скоротилися.

Розрахунок коефіцієнтів платоспроможності підприємства приведений у таблиці 2. 7.

Аналіз коефіцієнтів платоспроможності підприємства показав, що коефіцієнти поточної ліквідності наприкінці 2020 та 2021 років не відповідають нормативному значенню, тобто короткострокові зобов'язання не покриваються оборотними активами підприємства.

Таблиця 2.7

Відносні показники ліквідності ТОВ «Пальмира буд»

Показники	2020 р.	2021 р.	Зміна
1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,1	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,72	1,25	0,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,07	1,55	0,48
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,94	0,95	0,01

Коефіцієнт швидкої ліквідності наприкінці 2021 року відповідає нормативному значенню. Цей коефіцієнт показує, наскільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо становище стане справді критичним, при цьому виходять із припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають жодної ліквідаційної вартості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також не відповідає нормативним значенням. Він показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок наявної готівки. Таким чином, платоспроможність ТОВ «Пальмира буд» знаходиться на незадовільному рівні.

Ефективне використання оборотних засобів активно впливає на процес виробництва, фінансові результати та фінансовий стан підприємства. Вивільнені матеріальні та грошові ресурси є додатковим внутрішнім джерелом подальших інвестицій, сприяють підвищенню фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності. У цих умовах підприємство своєчасно та повністю виконує зобов'язання. Ефективність використання

оборотних коштів характеризується системою показників, розрахованих у додатку Г.

Рентабельність оборотних активів показує прибуток, одержуваний підприємством з кожної, вкладеної в оборотні активи гривні та відображає ефективність використання цих активів. Визначається як співвідношення між прибутком та оборотними активами. Цей показник призначений для відображення можливостей підприємства із забезпечення достатнього обсягу прибутку у відношенні до використовуваних оборотних засобів.

У 2021 році ТОВ «Пальмира буд» мало результатом своєї діяльності невеликий прибуток, в результаті чого, рентабельність оборотних активів скоротилася на 51,0% і склала 13,1%. Цей факт говорить про те, що оборотні кошти використовуються неефективно.

Оборотність оборотного капіталу показує, скільки днів триває один оборот оборотних засобів підприємства. Між оборотністю та фінансовим результатом існує глибокий взаємозв'язок: чим вища швидкість обертання капіталу, тим більш високий фінансовий результат (прибуток) отримає підприємство. У свою чергу, це означає зростання ділової активності [65].

Тривалість одного обороту збільшилася на 105,7 днів, що свідчить про уповільнення оборотності оборотних коштів. Таке прискорення уповільнення стало причиною зменшення прибутку.

Коефіцієнт оборотності – це фінансовий коефіцієнт показує інтенсивність використання (швидкість обороту) певних активів чи зобов'язань. Коефіцієнти оборотності виступають показниками ділової активності підприємства. Чим більший коефіцієнт оборотності активів, тим інтенсивніше використовують активи у діяльності підприємства, тим вища ділова активність. Цей показник зменшився в 2021 році на 2,4 і становить 1,9, тобто оборотні кошти підприємства зробили майже 2 повні обороти, що свідчить про погіршення ефективності управління активами підприємства у порівнянні з минулим роком.

Аналіз фінансових результатів від звичайної діяльності ТОВ «Пальмира буд» доцільно розпочати з оцінки динаміки змін показників даних бухгалтерської форми «Звіт про фінансові результати». У ній міститься інформація про всі види доходів та витрат за звітний та попередній періоди у річному розрізі. Це дозволяє кожному економічному суб'єкту аналізувати в динаміці склад та структуру доходів та витрат, їх зміну, а також розраховувати ряд коефіцієнтів, які свідчать про ефективність використання доходів та доцільності витрат у порівнянні з отриманими доходами.

Фінансові результати поточної діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності.

Прибуток у вартісній формі та абсолютному вираженні характеризує ефективність використання коштів підприємства та джерел їх виникнення.

Зміна виручки та чистого прибутку ТОВ «Пальмира буд» наочно наведена нижче на рис. 2. 6.

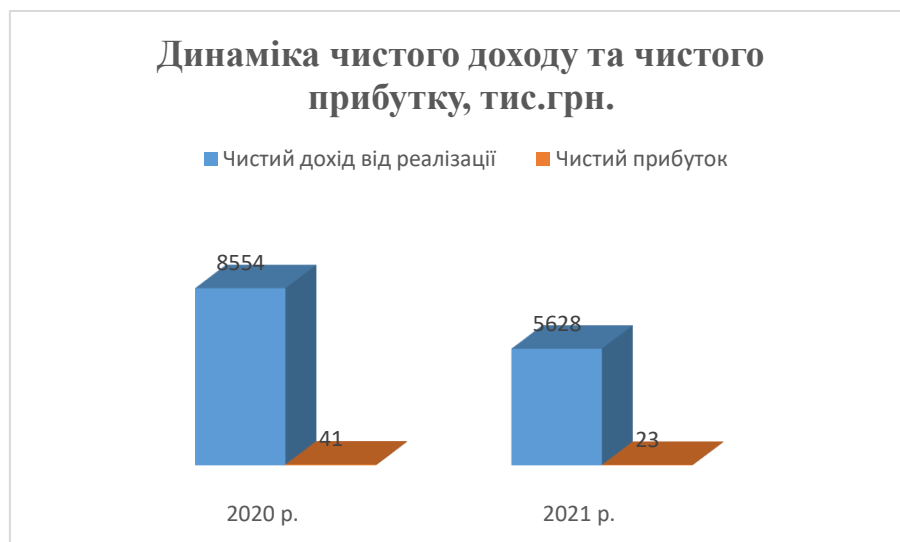


Рис. 2. 6 Динаміка чистого доходу та чистого прибутку «Пальмира буд»

Як видно з наведених даних і виручка від реалізації послуг і чистий прибуток у 2021 році значно скоротилися, але слід відмітити, що темпи зменшення чистого прибутку випереджають темпи зміни доходу від реалізації на 17,3%.

У додатку Д представлений аналіз доходів, витрат та фінансових

результатів ТОВ «Пальмира буд» який допоможе зрозуміти, за рахунок чого відбулися зміни показника прибутку.

З таблиці В1 видно, що доходи підприємства у 2021 році зменшилися на 33,7% , на зміну показника вплинуло скорочення доходу від реалізації на 34,2%.

Виручка від реалізації має найбільшу вагу у структурі доходів (2020 р. – 100,0 %; 2021 р. – 99,3%), отже, підприємство формує свій прибуток у рамках звичайної діяльності, тобто за рахунок прибутку від продажів.

Витрати підприємства у 2021 році також скоротилися на 33,7%, найбільший вплив на даний фактор зробило зменшення витрат на збут та адміністративних витрат. В структурі витрат собівартість становила 85,4% у 2020 році та 92,7% у 2021 році. Чистий прибуток у 2021 році скоротився на 43,9%.

Як будь - який абсолютний показник розміру прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства. Тому, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно співвідносити із здійсненими витратами – поточними (собівартість продукції) та авансованими (активи або частини їх).

В таблиці 2. 8 проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Пальмира буд».

Таблиця 2. 8

Аналіз рентабельності ТОВ «Пальмира буд» за 2020 -2021 роки

Показники	Значення показника		Відхилення (+,-)
	2020 р.	2021р.	
1	2	3	4
Рентабельність власного капіталу	24,6	14,9	- 9,7
Рентабельність продажів	15,0	7,0	- 8,0
Рентабельність активів	1,4	0,7	- 07
Рентабельність виробництва	17,6	7,5	-10,1

Як видно з приведених даних, всі показники рентабельності по відношенню до 2020 року мають негативну динаміку, найбільш зменшилися показники рентабельності виробництва (10,1 та власного капіталу (9,7%).

Динаміка показників рентабельності показана на рис. 2. 7.

Провівши аналіз, можна сказати, що 2021 рік не був успішним для ТОВ «Пальмира буд», всі показники рентабельності зменшилися, як і зменшився прибуток на одиницю витрат, отже знизилася ефективність діяльності підприємства, фінансова віддача

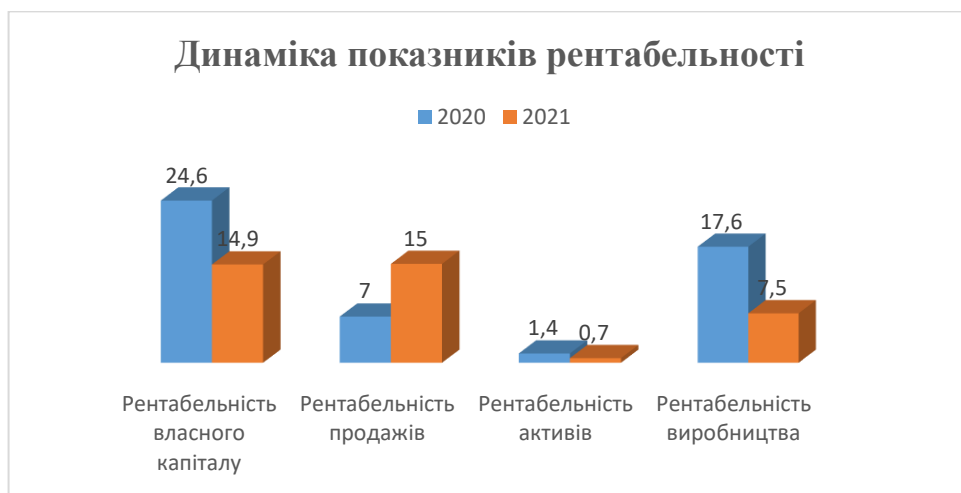


Рис. 2. 7 Показники рентабельності ТОВ «Пальмира буд» за 2020 - 2021 роки

2. 3. Обґрунтування необхідності проведення диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд»

Як уже зазначалося раніше, оцінка та план диверсифікації вимагає часу, зусиль та ретельного вивчення. Потрібен ретельний аналіз діяльності підприємства, щоб на самому початку визначити, чи потрібно диверсифікувати виробництво чи ні.

Диверсифікація - дуже трудомісткий і складний процес, який може привести не лише до прибутку, а й проблемам та збиткам. Процес диверсифікації виробництва, як правило, характеризується переходом до

нових технологій, ринків та галузей, крім того, сама продукція (послуги) підприємства абсолютно нова, тому ризик дуже високий.

Внаслідок проведення всебічного аналізу ТОВ «Пальмира буд» потребує проведення диверсифікації з наступних причин:

- дохід від реалізації в динаміці знижується (у 2021 році - на 34,2%).

Пов'язано це частково зі зниженням попиту на будівельні послуги, посиленням конкуренції на ринку;

- аналіз показав, що продуктивність праці знижується (у 2021 році на 24,4%), ефективність використання основних засобів на 0,25%;

- рівень середньомісячної заробітної плати не зважаючи на щорічну індексацію, залишається нижчою за середній по регіону (близько 9,0 тис. грн.);

- ефективність використання фонду оплати праці знизилась, про що свідчить збільшення витрат ФОП на 1 грн. реалізованої продукції (у 2021 році витрати збільшилися на 0,15 грн. або на 33,3%).

Таким чином, трудові ресурси та фонд оплати праці в ТОВ «Пальмира буд» використовуються неефективно;

- проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пальмира буд» показав, що ситуація на підприємстві не критична: фінансова стійкість підприємства покращується, показники ліквідності в динаміці зростають, отже у 2021 році зросла ефективність діяльності підприємства. Але незважаючи на позитивні моменти діяльності ТОВ «Пальмира буд», діяльність підприємства менш активна. Основною причиною цієї обставини є недостатня кількість проектів, на яких підприємство могло б реалізувати свої ресурси та отримати необхідний прибуток для покриття своїх видатків.

На підставі проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш ефективної роботи ТОВ «Пальмира буд» необхідно розробити стратегію диверсифікації виробництва.

Перш ніж перейти до розробки стратегії, розглянемо сильні та слабкі сторони ТОВ «Пальмира буд», а також можливості та загрози компанії. У додатку Ж представлений SWOT-аналіз підприємства.

Одними з найважливіших та впливових загроз ТОВ «Пальмира буд» є цінова конкуренція та відсутність стратегії розвитку підприємства, через що фірма втрачає потенційних клієнтів, відповідно і прибуток. Втілені загрози призводять до виникнення слабких сторін компанії, таких як відсутність коштів на маркетинг, затримки з виплатою заробітної плати зарплати, збільшення кредиторської заборгованості та спад основних фінансових показників.

З усіх шляхів розвитку компанії найбільш вигідним для підприємства є впровадження на підприємстві нових видів послуг.

Необхідно розробити стратегію розвитку підприємства, яка дозволить компанії наблизити виробництво до потенційних клієнтів та за рахунок цього підвищити виручку від реалізації будівельних послуг та прибуток підприємства.

Розглянемо можливі стратегії зростання ТОВ «Пальмира буд» за допомогою матриці І. Ансоффа (рис.2.8).

		Опис продукту	
		Існуючий продукт	Новий продукт
Опис ринку	Існуючий ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукції
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 2. 8 Матриця І. Ансоффа []

Проведемо оцінку кожної стратегії окремо за низкою параметрів.

При розгляді стратегії проникнення необхідно оцінити такі параметри як:

- темпи зростання ринку;
- рівень споживання товару;

- частоту використання товару;
- рівень дистрибуції (покриття) товару;
- рівень знання товару;
- економію на масштабі у разі зростання продажів;
- унікальність товару компанії (порівняно з ключовими конкурентами);
- можливості здійснення значних інвестицій (додаток З).

При розгляді стратегії розвитку ринку слід оцінити:

- успіх компанії у поточній діяльності;
- інтенсивність усередині галузевої конкуренції нового ринку;
- сили вхідних бар'єрів новому ринку;
- темпи зростання нового ринку;
- унікальність товару (порівняно з ключовими конкурентами нового ринку);
- можливості здійснення високих інвестицій (додаток Е).

Для розгляду стратегії розвитку товару необхідно оцінити:

- темпи зростання та величину поточного ринку;
- конкурентоспроможність поточного товару;
- всередині галузевої конкуренції;
- загрози появи нових гравців;
- інноваційність поточного ринку;
- рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових
- конкурентів на ринку (додаток К).

Під час розгляду стратегії диверсифікації необхідно оцінити:

- темпи зростання поточних ринків підприємства;
- конкуренцію на поточних ринках;
- інвестиційні можливості компанії;
- рівень компетенції підприємства;
- конкурентоспроможність поточних товарів (додаток Л).

Після розгляду кожної стратегії окремо та оцінки різних параметрів результати аналізу були об'єднані в зведену таблицю.

У таблиці 2. 9 описані шанси ТОВ «Пальмира буд» реалізації кожної стратегії та розроблені ключові напрямки робіт.

Виходячи з проведеної оцінки кожної стратегії, можна зробити висновок, що найбільш підходящою стратегією є стратегія диверсифікації.

Таблиця 2. 9

Об'єднані результати аналізу стратегій

Варіант стратегії	Можливість	Опис стратегії	Ключові джерела зростання підприємства
1	2	3	4
Стратегія проникнення	Неможлива	Шанси у реалізації стратегії проникнення дуже низькі, так як відсутні конкуруючі компанії.	1). Повідомити постійних споживачів про впровадження нових послуг. 2). Провести рекламну компанію. 3). Почати продаж нових послуг. 4). Підвищити якість послуг та знизити собівартість
Стратегії розвитку ринку	Ймовірна	Компанія володіє усіма ресурсами для розробки нових будівельних послуг власного виробництва.	
Стратегія розвитку продукту	Неможлива	Реалізація стратегії неможлива.	
Стратегія диверсифікації	Можлива	Впровадження нових видів будівельних послуг відмінне джерело зростання. Компанія володіє усіма ресурсами та можливостями для реалізації проекту.	

Висновки до розділу II

В другому розділі кваліфікаційної роботи був проведений аналіз діяльності ТОВ «Пальмира буд». В ході аналізу було з'ясовано, що ТОВ

«Пальмира буд» є комерційне підприємство, основним видом діяльності якого є інші будівельно - монтажні роботи.

Виявлено, що за досліджуваний період основні техніко - економічні показники перебувають у незадовільному стані. Має місце зниження абсолютних показників, ефективність виробництва знижується, що пов'язано з різким зниженням попиту на послуги підприємства з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2021 р. сильно погіршилося у зв'язку із впливом наслідків кризових явищ в економіці.

Проведений аналіз фінансової діяльності підприємства свідчить про погіршення фінансового стану ТОВ «Пальмира буд», всі фінансові коефіцієнти нижче нормативних значень. Разом з тим проведений аналіз фінансово- господарської діяльності » показав, що ситуація на підприємстві не критична: фінансова стійкість підприємства покращується, показники ліквідності в динаміці зростають, отже у 2021 році зросла ефективність діяльності підприємства.

На підставі проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш ефективної роботи ТОВ «Пальмира буд» необхідно розробити стратегію диверсифікації виробництва. Проаналізувавши можливі стратегії розвитку підприємства, зробили висновок, що найбільш підходящою стратегією є стратегія диверсифікації.

РОЗДІЛ III

ПРОЕКТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАЛЬМИРА БУД»

3. 1. Вибір можливих напрямів диверсифікації ТОВ «Пальмира буд»

Проведений аналіз стратегій розвитку ТОВ «Пальмира буд» показав, що найбільш привабливою є стратегія диверсифікації. Для ТОВ «Пальмира буд» найбільш привабливою є стратегія концентричної диверсифікації, яка базується на впровадженні нових видів послуг на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається існуюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, властивих розвиненому ринку та технологіям. З усіх запропонованих у таблиці 2. 9 шляхів розвитку ТОВ «Пальмира буд», найбільш вигідним для підприємства є впровадження на підприємстві нових видів будівельних послуг.

Необхідно розробити стратегію диверсифікації, яка дозволить фірмі підприємству наблизити нові послуги до потенційних клієнтів і за рахунок цього скоротити транспортні та логістичні витрати.

Під впровадженням нових послуг для підприємства ми маємо на увазі монтаж натяжних стель безпосередньо в регіоні присутності компанії, виконання індивідуальних замовлень на монтаж стель.

Основними споживачами послуг є приватні особи - як правило, сім'ї із середнім статком, з статком вище середнього, що проживають у м. Ізмаїл та великі та середні компанії, що мають постійний офіс.

Основні вимоги споживачів до цього виду послуг: доступна ціна, висока якість, великий термін служби, швидкість установки, зовнішні дані. З опису продукції ясно, що вона відповідає всім вимогам споживачів.

В даний час, із виділенням деяких соціальних груп з високим достатком, зі зростанням ринку високоякісних будівельних матеріалів все більше людей

роблять капітальні ремонти своїх квартир. Використовуючи цю можливість, ТОВ «Пальмира буд» може вийти на ринок із якісно новими для вітчизняного споживача послугами. Вже сформувався і зростає попит на натяжні стелі високої якості, а головне – різного дизайну та кольорів.

Розглянемо стадії життєвого циклу проекту диверсифікації діяльності ТОВ «Пальмира буд».

Насамперед необхідно визначити основні роботи на кожній із фаз життєвого циклу проекту.

Для проекту диверсифікації ТОВ «Пальмира буд» визначимо такі фази:

- формування концепції проекту;
- розробка та планування проекту;
- реалізація проекту;
- завершення проекту.

Розглянемо перелік учасників проекту на стадіях життєвого циклу.

Дані зведені у додатку М.

Далі представимо дерево цілей проекту на рис.3.1.



Рис. 3.1 Дерево цілей проекту

Далі представимо матрицю відповідальності за проектом, яка позначить ступінь відповідальності кожного члена команди за те чи інше завдання (додаток Н).

3. 2. Програма заходів щодо реалізації проекту диверсифікації діяльності ТОВ «Пальмира буд»

Метою даного проекту є розробка планів та стратегії організації діяльності з надання послуг населенню у збиранні та встановленні натяжних стель.

Виробництво та монтаж натяжної стелі вимагає вкладень в обладнання (табл. 3. 1).

Таблиця 3. 1

Необхідне обладнання за проектом

Обладнання	Кількість, од.	Ціна, грн.	Вартість, тис. грн.
Верстат СВЧ (струму високої частоти) однопостовий	2	155000	310,0
Компресор повітряний, обсягом не менше 50 літрів	4	9500	38,0
Програма, призначена для розкрою полотна ПВХ	2	30000	30,0
Перфоратор (з видаленням пилу) НІЛТІ	4	10500	21,0
Газова гармата «Майстер»	2	15000	30,0
Газові балони	4	1500	30,0
Спеціалізоване обладнання, комплект)	4	6000	24,0
Сходи з 5 щаблів	4	1500	8,0
Разом			542,0

Інтервал планування амортизації дорівнює одному року. На фірмі застосовується лінійний спосіб визначення норми амортизації.

Інтервал планування амортизації дорівнює одному року, застосовується лінійний спосіб визначення норми амортизації

Розрахунок амортизаційних відрахувань приведений в таблиці 3. 2.

Таблиця 3. 2

Розрахунок амортизаційних відрахувань

Показник	Вартість обладнання, тис. грн.	Вартість без ПДВ, тис. грн.	Норма відрахувань, %	Амортизаційні відрахування за рік тис. грн
1	2	3	4	6
Верстат СВЧ	310,0	267	10,0	27
Програма, призначена для розкрою полотна ПВХ	60,0	50	10,0	5
Інше обладнання	172,0	143	20,0	34
Разом	542	460	x	66

Полотно для натяжних стель - тканинне або плівкове. Перше дорожче і якісніше, але доступні ціни і різноманітність кольорів обумовлюють високий попит на стелі з ПВХ.

Відповідно, купувати цей матеріал потрібно в більшій кількості. Важливо пам'ятати, що ПВХ має обмеження по ширині не більше 5 метрів, тому для виготовлення потрібного для проекту розміру знадобиться зшивання елементів. Натяжні стелі з ПВХ-плівки мають колірну гамму з понад 200 кольорів, при цьому поверхня може бути матовою, глянсовою з дзеркальним відображенням, сатиною з легким відображенням світла, можливий навіть фото- друк на таких стелях.

Оптова ціна на полотно - до 400 грн. / м². Найпопулярніші плівки виробництва Бельгії та Німеччини, які заслужили довіру завдяки своїм чудовим характеристикам і оптимальному співвідношенню ціни та якості. Це не найдешевша плівка на ринку, але якість її не залишає сумнівів у виборі.

Зазвичай плівка продається в рулонах шириною до 500 см. Для виробництва також знадобиться таке обладнання:

- металевий профіль;
- спанбонд;
- електрокартон для зварювання на верстаті;
- картонні коробки;
- повітряно-бульбашкова плівка;
- скотч.

Для впровадження нової послуги необхідно залучити додатковий персонал, прийняти на постійній основі дві бригади працівників по три особи в кожній та одного бізнес - консультанта.

Штатний розклад, а також розрахунок витрат на заробітну плату та відрахування на соціальні потреби представлені у таблиці 3. 3.

Таблиця 3. 3

Розрахунок витрат на оплату праці та відрахування на соціальні потреби за проектом

Посада	Кількість штатних одиниць, осіб	Заробітна плата на місяць, грн.	Витрати на оплату праці за рік	Відрахування на соціальні потреби, тис. грн.
бізнес - консультант	1	10000	120,0	37,8
бригадир	2	8000	192,0	60,4
монтажник	4	7500	360,0	113,4
Разом	7	25500	672,0	211,6

Для організації збирання та монтажу натяжних стель знадобляться додаткові виробничі площі. У ТОВ «Пальмира буд» на балансі є нежитлове приміщення загальною площею 100 кв. м., тому відпадає потреба в оренді виробничої площі.

Потреба в оборотному капіталі, що авансується в запаси товарно-матеріальних цінностей, визначається шляхом множення їх одноденних

витрат на норму запасу поточного зберігання у днях. При цьому, управління запасами спрямовано забезпечення безперебійної виробничої діяльності та реалізацію продукції при мінімізації поточних витрат за їх обслуговування на підприємстві.

Дві бригади ТОВ «Пальмира буд» виконує монтаж близько 1000 кв. м. стель за місяць.

Таблиця 3. 4

Вартість виробничих запасів для формування приросту оборотних засобів підприємства

Найменування матеріалу	Од. виміру	Потреба на 1 м ² стелі	Добова потреба	Ціна, грн.	Норма запасу, днів	Норма поточн. запасу, тис. грн.	Норма страх. запасу, тис. грн	Вироб. запас. тис. грн
Плівка ПХВ	м ²	1,06	45	250	7	170,0	38,0	254,0
Багет ПХВ	п.м	2	45	20	7	14,0	6,0	20,0
Вставки	п.м	1,0	45	8	7	5,0	3,0	8,0
Гарпун	п.м.	1,0	45	0,7	7	1,0	0,0	1,0
Упаковка	п.м.	1,0	45	4	7	3,0	1,0	4,0
Разом	х	х	х	х	х	193,0	94,0	287

Отже, обсяг капітальних витрат становитиме у результаті 829 тис. грн.

Розрахунок матеріальних витрат показаний у таблиці 3.5.

Таблиця 3. 5

Витрати на сировину та матеріали підприємства за проектом

Найменування матеріалу	Од. виміру	Добова потреба	Ціна, грн.	Витрати на рік, тис. грн.
1	2	3	4	5
Плівка ПХВ	м ²	45	250	2857
Багет ПХВ	п.м	45	20	229
Вставки	п.м	45	8	91

Продовження таблиці 3. 5

1	2	3	4	5
Гарпун	п.м.	45	0,7	8
Упаковка	п.м.	45	4	45
Разом	х	х	х	3230

Матеріали купуватимуться у місті Кременчук, ціни встановлені з урахуванням доставки на місце виробництва. Далі визначимо витрати електричну енергію та скраплений газ. Ціна на споживану електроенергію для підприємств становить 2,04 грн. за 1 кВт/год, ціна на газ становить 12 грн за один літр, ємність одного балону складає 40 літрів, (табл. 3.6).

Таблиці 3. 6

Витрати на електроенергію та скраплений газ

Найменування	Потужність, споживана за зміну, кВт-годин	Кількість літрів газу за зміну	Кількість обладнання	Сума, тис. грн
Верстат СВЧ	30,4		2	31,0
Компресор повітряний	16,4		2	17,0
Гармата теплова		6,2	2	38,0
Разом	х	х	х	86,0

Проект диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд» буде розрахований на три роки.

Виконаємо інвестиційну оцінку проекту з покращення виробничо-господарської діяльності підприємства. У всіх подальших розрахунках врахуємо інфляцію у розмірі 6 %.

У таблиці 3.7 наведено розрахунок кошторису витрат. Варто зазначити, що в структурі інших витрат варто також передбачити витрати на непередбачені потреби. Приймаємо їх без розрахунку у розмірі 255,0 тис. грн.

Таблиця 3.7

Кошторис поточних витрат за проектом, тис. грн .

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні витрати	3316	3515	3726
Витрати на оплату праці	672	712	755
Відрахування на соціальні потреби	212	225	239
Інші витрати	270	286	303
Разом	4470	4738	5023

Продуктивність верстату СВЧ за місяць складає 3750 м². натяжних стель. Реалізація готових виробів планується за двома сценаріями: оптовий продаж дилерам та використання стель в процесі виконання монтажу.

1. Запланований обсяг продажів оптом становить 70% від обсягу виготовленої продукції, тобто:

$$3750 * 0,70 = 2625 \text{ м}^2 \text{ на місяць, на рік - } 31500 \text{ м}^2.$$

Вартість готового полотна ПХВ з супутніми товарами (металевий профіль, вставки, декоративні заглушки) за один квадратний метр становить 200 грн. Дохід від реалізації готових полотен оптом за рік складе:

$$31500 * 150 = 4725 \text{ тис. грн.}$$

2. Згідно виробничої програми дві бригади монтажників за місяць встановлюють 1000 м² натяжних стель. Для кінцевого споживача вартість матеріалів з монтажем коштує 350 грн. за квадратний метр.

Об'єм реалізації послуг становить:

$$1000 * 350 * 12 = 4200 \text{ тис. грн.}$$

Сукупний дохід від реалізації за рік складатиме 8925 тис. грн.

В таблиці 3. 8 показаний розрахунок доходу від реалізації з урахуванням інфляції (6,0%).

Проект буде фінансуватися за рахунок позикових коштів. Кредит буде взято в АТ «Укрексімбанк» під 10% річних строком на 2 роки з щомісячними

ануїтетними платежами. Сума кредиту становитиме 830 тис. грн.

Таблиця 3. 8

Розрахунок доходу від реалізації за проектом

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації, тис. грн.	8925	9461	10028

З 01 січня 2022 року ставку рефінансування встановлено у розмірі 10,0% (Вказівка НБУ від 13.09.2012 № 24-рш «Про розмір облікової ставки»).

Розрахунок погашення кредиту представлений у таблиці 3. 9.

Таблиця 3.9

Графік погашення кредиту, тис. грн.

Рік	Сума кредиту на початок року	Сума відсотків, що відносяться на собівартість (5,04%)	Сума відсотків виплачених з чистого прибутку (4.96%)	Сума платежів по відсоткам за кредит, (10% на рік	Кошти, які направляються на погашення кредиту	Залишок неповерненого кредиту на кінець року
2022	830	42	41	83	415	415
2023	415	21	21	42	415	0
Разом		63	62	125	830	0

3.3 Оцінка ефективності проекту диверсифікації виробництва ТОВ «Пальмира буд»

Дамо фінансову оцінку ефективності участі ТОВ «Пальмира буд» в реалізації проекту. Результати операційної діяльності підприємства приведені в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Ефективність операційної діяльності ТОВ «Пальмира буд», тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації	0,0	8925	9461	10028
Собівартість продукції	0,0	4470	4738	5023
Прибуток від реалізації	0,0	4455	4723	5005
Відсотки по кредиту, які відносяться на собівартість	0,0	42	21	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	0,0	4413	4702	5005
Податок на прибуток	0,0	1213	1335	1368
Відсотки по кредиту, які відносяться на фінансовий результат	0,0	21	21	0,0
Чистий прибуток	0,0	3179	3346	3637
Амортизація	0,0	66	66	66
Грошовий потік від операційної діяльності	0,0	3245	3412	3703

Проаналізувавши таблицю 3.10, робимо висновок про прибутковість проекту. Прибуток у перший рік виробництва досягає високого рівня і має тенденцію поступово збільшуватися.

Далі дамо оцінку прибутковості капітальних інвестицій, для цього розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IS, \quad (3.1)$$

де CF_t - чисті грошові надходження періоду t ;

r - ставка дисконту;

t - період часу;

IS - теперішня вартість первинних інвестицій у проект.

Визначимо коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$r = MP + K, \quad (3.2)$$

де MP - мінімальна реальна норма прибутку;

K - коефіцієнти, що враховують ступінь ризику.

В якості безризикової ставки була використана середня довгострокова ставка валютних депозитів п'яти найбільших українських банків, у т. ч. Укрексімбанк. Вона становить приблизно 8,5 % і формується переважно під впливом факторів внутрішнього ринку.

Для визначення додаткової премії за ризик інвестування в певну компанію враховують такі найважливіші фактори:

1. Розмір підприємства.

Цей чинник ризику оцінюється не більше 0 – 3 %. Приймаємо в розмірі 1,5%, так, як об'єкт оцінки можна позиціонувати як малий бізнес;

2. Фінансова структура.

Цей фактор ризику оцінюється не більше 0 – 5 %. Даний показник залежить від коефіцієнтів концентрації власного капіталу та від коефіцієнта поточної ліквідності. Приймаємо у розмірі 2,5%;

3. Виробнича та територіальна диверсифікація.

Цей фактор ризику оцінюється не більше 0 – 3 %. Диверсифікація мінімальна, приймаємо для розрахунків 1%;

4. Диверсифікація клієнтури.

Цей фактор ризику оцінюється не більше 0 – 4 %. Ризик втрати клієнтів впливає на всі фірми. Однак втрата клієнта в різною мірою впливає на продажі різних підприємств. Чим менша дохід від реалізації залежить від одного або декількох найбільших клієнтів, тим вона стабільніша за інших рівних умов. Цей фактор ризику оцінюється в середньому в 2%.

5. Рентабельність підприємства та передбачуваність його доходів.

Цей фактор ризику оцінюється не більше 0 – 4 %. Прибутковість даного підприємства насамперед залежить від цінової політики. Прогнозованість та стабільність доходів у даному бізнесі досить висока, тому оцінюємо цей фактор у 0,8 %.

Отже, коефіцієнт дисконтування складає 16,3%.

$$NPV = \frac{3245}{1.163} + \frac{3412}{1.352} + \frac{3703}{1.573} - 830 = 6848$$

Далі розрахуємо індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} : IS = 7678 : 830 = 9,25$$

Розрахуємо термін окупності з урахуванням дисконтованих грошових потоків Середньорічний дисконтований грошовий потік становить:

$$(2790+2534 + 2354) : 3 = 2559 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Ток} = 830 : 2559 = 0,32 \text{ року, або 4 місяця}$$

Проект диверсифікації є успішним за всіма параметрами.

У таблиці 3.13 представлений розрахунок запланованих показників розвитку підприємства після реалізації проекту.

Таблиця 3.11

Розрахунок запланованих показників розвитку ТОВ «Пальмира буд»

Показники	2021 р. (факт)	2022р.	Відхилення	
			тис. грн	%
1	2	3	4	5
Дохід від продажу послуг, тис. грн.	5628	14553	8925	158,6
Собівартість реалізації, тис. грн.	5234	9704	4470	85,4
Чистий прибуток, тис. грн.	23	4849	4826	в 20 р.
Рентабельність, %	0,44	33,3	х	32,86

З даних таблиці видно, що реалізація на підприємстві проекту диверсифікації діяльності призводить до збільшення доходу від реалізації в 2,5 разів, суттєво зростає прибуток. Рентабельність виробництва зростає на 32, 9%, що свідчить про високу економічну ефективність впровадження нового виду послуг.

Висновки до розділу III.

Проведений аналіз стратегій розвитку ТОВ «Пальмира буд» показав, що найбільш привабливою є стратегія диверсифікації.

Виявлено, що для ТОВ «Пальмира буд» найбільш привабливою є стратегія концентричної диверсифікації, яка базується на впровадженні нових видів послуг на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається існуюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, властивих розвиненому ринку та технологіям. З усіх запропонованих у таблиці 2.11 шляхів розвитку ТОВ «Пальмира буд» найбільш вигідним для підприємства є впровадження на підприємстві нових видів будівельних послуг.

Під впровадженням нових послуг для підприємства ми маємо на увазі монтаж натяжних стель безпосередньо в регіоні присутності компанії, виконання індивідуальних замовлень на монтаж стель.

Виявлено, що для реалізації проекту підприємству необхідні капітальні інвестиції в розмірі 830 тис. грн. Проект буде фінансуватися за рахунок позикових коштів. Кредит буде взято в АТ «Укресімбанк» під 10% річних строком на 2 роки з щомісячними ануїтетними платежами.

За рік роботи підприємства чистий прибуток становитиме 3245 тис. грн.

Розрахувавши термін окупності проекту, який дорівнює 4 місяця, можна зробити висновок, що проект ефективний, реалізація проекту диверсифікації діяльності призводить до збільшення обсягів діяльності підприємства. Рентабельність зросте до 33,3%, що свідчить про високу економічну ефективність від впровадження нового виду послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи у відповідності до поставленої мети та завданнями були отримані такі результати:

1. Були розглянуті теоретичні засади розробки стратегії диверсифікації, розкрито основне поняття диверсифікації та розглянуто її основні типи та сутність.

Розглядаючи стратегію диверсифікації, було виявлено, що в основі диверсифікації, в першу чергу, лежать економічні вигоди підприємства, що виявляються в ослабленні впливу кризових факторів, таких як падіння рентабельності основного виду бізнесу, посилення конкуренції та пом'якшення їх наслідків.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для конкретного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність та стійкість фірми в майбутньому. Підприємства проводять диверсифікацію, щоб мінімізувати ризик капіталовкладень. Проте диверсифікація сама по собі пов'язана з певними ризиком та витратами, тому потребує ретельного попереднього аналізу.

Також в ході дослідження були виявлені причини, які змушують підприємства займатися диверсифікацією, це:

- перетворення надлишкових фінансових ресурсів, що перевершують необхідні для підтримки конкурентних переваг у початкових сферах бізнесу;
- прагнення вижити та закріпити своє становище в умовах конкуренції;
- спроба знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;

- можливість отримати більший прибуток, ніж за простого нарощування обсягів виробництва.

2. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Пальмира буд», основним видом діяльності є виконання інших будівельно-монтажних робіт.

Виявлено, що за досліджуваний період основні техніко-економічні показники перебувають у незадовільному стані. Має місце зниження абсолютних показників, ефективність виробництва знижується, що пов'язано з різким зниженням попиту на послуги підприємства з боку основних споживачів, фінансове становище яких у 2021 р. сильно погіршилося у зв'язку із впливом наслідків кризових явищ в економіці.

Проведений аналіз фінансової діяльності підприємства свідчить про погіршення фінансового стану ТОВ «Пальмира буд», всі фінансові коефіцієнти нижче нормативних значень. Разом з тим проведений аналіз фінансово-господарської діяльності » показав, що ситуація на підприємстві не критична: фінансова стійкість підприємства покращується, показники ліквідності в динаміці зростають, отже у 2021 році зросла ефективність діяльності підприємства.

На підставі проведеного фінансово-господарського аналізу зроблено висновок, що для більш ефективної роботи ТОВ «Пальмира буд» необхідно розробити стратегію диверсифікації виробництва. Проаналізувавши можливі стратегії розвитку підприємства, зробили висновок, що найбільш підходящою стратегією є стратегія диверсифікації.

3. Проведений аналіз стратегій розвитку ТОВ «Пальмира буд» показав, що найбільш привабливою є стратегія диверсифікації.

Виявлено, що для ТОВ «Пальмира буд» найбільш привабливою є стратегія концентричної диверсифікації, яка базується на впровадженні нових видів послуг на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається існуюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, властивих розвиненому ринку та технологіям. З усіх запропонованих шляхів розвитку

ТОВ «Пальмира буд», найбільш вигідним для підприємства є впровадження на підприємстві нових видів будівельних послуг.

Під впровадженням нових послуг для підприємства ми маємо на увазі монтаж натяжних стель безпосередньо в регіоні присутності компанії, виконання індивідуальних замовлень на монтаж стель.

Виявлено, що для реалізації проекту підприємству необхідні капітальні інвестиції в розмірі 830 тис. грн. Проект буде фінансуватися за рахунок позикових коштів. Кредит буде взято в АТ «Укресімбанк» під 10% річних строком на 2 роки з щомісячними ануїтетними платежами.

За рік роботи підприємства чистий прибуток становитиме 3245 тис. грн.

Розрахувавши термін окупності проекту, який дорівнює 4 місяця, можна зробити висновок, що проект ефективний, реалізація проекту диверсифікації діяльності призводить до збільшення обсягів діяльності підприємства. Рентабельність зросте до 33,3%, що свідчить про високу економічну ефективність від впровадження нового виду послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: учебн./ сокр. пер. с англ. науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Свенко. – М. : Экономика 2004. – 519 с.
2. Антонюк Ю.С. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/antonyuk-yus-otsinka-rezultativ-diversifikatsiyi-diyalnosti-pidприємства/> (дата звернення 10.02.22)
3. Богацька Н. М. Диверсифікація діяльності підприємства : URL: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/56841.doc.htm (дата звернення (15. 02. 22))
4. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. №33. С.261-263.
5. Брінь П. В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. Вип. 69 С.172 - 175.
6. Брижак О. В. Економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. URL : <http://intkonf.org/brizhak-ov-ekonomichniy-mehanizm-diversifikatsiyi-diyalnosti-subektiv-gospodaryuvannya> (дата звернення 15.03.22)
7. Бризгалов В. В. Мотиви здійснення стратегії диверсифікації. URL:<http://webmaster@mstu.edu.ru> (дата звернення 28.02.22)
8. Види диверсифікації діяльності підприємства. *Стратегія підприємства*. URL: <http://gufer.net/srategy/901-vidi-diversifikaciyi-diyalnostpdpriyemstva.html> (дата звернення 12.02.22)
9. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Вид.3-тє, виправл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2014. 400 с.

10. Гайдаєнко О. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2010. 324 с.
11. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
12. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 99-100. С. 22-25.
13. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 зі змінами і доповненнями від 16.07.2015р. URL : <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення 01.04.22)
14. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2012. № 58 URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive> (дата звернення 1.03.22)
15. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
16. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2006. № 5. С. 6–9.
17. Гур'янов А. Б. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства : автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук. Українська державна академія залізничного транспорту. Харків. 2006. 19 с.
18. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск № 8. С. 68-71.
19. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: об'єкт контролю та аналізу. URL: <http://nauch.com.ua/sport/15456/index.html?page=4>
20. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2012. Випуск 1. С. 16–20.

21. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. Випуск № 1. С. 139-145.
22. Кібік О. М., Белоус К. В., Котлубай В. О. Теорія бізнесу: навч. посіб.. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с
23. Кіндрацька Г.І. Типологія загальних стратегій. Стратегічний менеджмент. 2006. URL : <http://library/if/ua/book/44/3035/html>
24. Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства: монографія. Вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь: 2012. 212 с.
25. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 680 с.
26. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. Вип. №9. С. 161-169.
27. Корецький Б. В. Діагностика типів диверсифікації діяльності у суб'єктів господарювання. *Наукові записки*. 2005. Вип. №14. –С. 24-27.
28. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. Вип. №24 . – С.278-289.
29. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.
30. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. / В.Б. Захожай, Л. В. Романова, Н. А. Головач та ін. під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. К. «ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015 183 с.
31. Кулик М.В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 450 с.
32. Матрица И. Ансоффа и матрица Д. Абеля.: URL: <http://www.stplan.ru/article/theory/mansoff.htm> (дата звернення 26.0322)
33. Мних Є. В. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2014. –536 с.

34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник Київ: Знання, 2011. 630 с.
35. Момот В. Є. Системні теорії диверсифікації у контексті невизначеності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип.20.14 С.137-142.
36. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
37. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб.. Київ.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2011. 560 с.
38. Пересадько Г. О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2005. № 6-7 (18-19). С. 34-43.
39. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін. К.: КНЕУ, 2013. 519 с.
40. Ромашко О. М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. № 11. С. 34-41.
41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2007. 668 с.
42. Семенов Г. А. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. Вип. № 3. С. 215-220
43. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. випуск №3(25). С.18-21.
44. Слава С.С. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 109 -111.

45. Темченко, О. Диверсифікація як основа розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств України. *Вісник КТУ*. Вип. 27. 2011. С. 267-270.
46. Томпсон, А. А., Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналіз. Переклад. з англ. А.Р. Ганієва, Е.В. Кондукова. М: Вільямс, 2013. 928 с.
47. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк., та інші. 3-те вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.
48. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2018. 452 с.
49. Черниш С.С. Економічний аналіз: навч. посіб.,3-є вид. К.: ЦУЛ, 2010. 256 с.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.посібн. Київ: КНЕУ, 2014. 277 с.
51. Цогла О. О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. Вип. № 628. С. 337-347.