

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ
КУТЕРНОГИ АЛІНИ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: д.е.н., професор Вікторія ГОНЧАР

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло
САГАЙДАК**

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кутерноги Аліни Юріївни

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації»
Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ФЛЕКС
ДИЗАЙН»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації
Розділ 2	Аналіз поточного стану бізнес-організації та розробка стратегії диверсифікації

Об'єкт дослідження:	Процес управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Методи та інструменти управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської	Формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити сутність та значення диверсифікації як наряду стратегічного розвитку бізнес-організації.

Розглянути основні види диверсифікації та їх особливості.

Дослідити методи та підходи до управління диверсифікацією.

У розділі 2

Дати загальну організаційно-економічну характеристику бізнес-організації.

Проаналізувати поточний стан бізнес-організації та обґрунтувати стратегію диверсифікації її діяльності.

Розробити стратегію диверсифікації для бізнес-організації. Оцінити потенційні результати та ризики впровадження запропонованої стратегії.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Аліна КУТЕРНОГА

«20» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 9 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 34 найменувань.

«Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - процес управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Предмет дослідження - методи та інструменти управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та значення диверсифікації як напряму стратегічного розвитку бізнес-організації;
- розглянути основні види диверсифікації та їх особливості;
- дослідити методи та підходи до управління диверсифікацією;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику бізнес-організації ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»;
- проаналізувати поточний стан бізнес-організації та обґрунтувати стратегію диверсифікації її діяльності;
- розробити стратегію диверсифікації для бізнес-організації. Оцінити потенційні результати та ризики впровадження запропонованої стратегії.

Практичне значення одержаних результатів. У результаті комплексного аналізу поточного стану бізнесу ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН», проведеного на основі застосування інструментів стратегічного планування,

зокрема SWOT-аналізу, було виявлено ключові внутрішні резерви розвитку та зовнішні можливості, що відкривають перспективи для диверсифікації діяльності. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії розширення ринку шляхом географічної експансії на територію Центральної України, що дозволить зменшити залежність від обмеженої регіональної клієнтської бази, посилити стабільність фінансових потоків і забезпечити зростання частки компанії на національному ринку. Практичне значення запропонованих рішень полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, розширенні ринкових зв'язків, оптимізації операційних процесів і формуванні передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: стратегія, управління, диверсифікація, діяльність, бізнес-організація

ВІДГУК
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Кутерноги Аліни Юріївни

на тему Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації»

Характер виконання роботи: *в ініціативному порядку.*

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: *Робота структурована відповідно до вимог кваліфікаційних досліджень: містить логічну послідовність вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Разом з тим, варто відзначити деякі недоліки у формулюванні окремих підрозділів, зокрема — недостатню точність формулювання дослідницької мети та слабкий зв'язок між аналітикою та запропонованими рекомендаціями.*

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: *Робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Автор виявив загальне розуміння теми, але у частині аналітичної та стратегічної розробки бракує глибини аргументації.*

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: *Здобувач продемонстрував здатність до пошуку нормативних і наукових джерел, проте переважна більшість літератури має навчально-методичний характер. Бібліографія частково дублює загальнодоступні джерела, при цьому у тексті зустрічаються випадки формального використання без належного критичного аналізу. Практична частина містить базову інформацію про діяльність ТОВ «Флекс Дизайн», але емпіричний матеріал використано фрагментарно.*

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): *Серед результатів теоретичного характеру варто виділити систематизацію підходів до управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації. Практичну цінність становить обґрунтування доцільності реалізації стратегії географічної експансії на територію Центральної України як пріоритетного напрямку диверсифікації. Запропоновані заходи спрямовані на зменшення регіональної залежності, посилення стійкості фінансових потоків, розширення ринкових зв'язків та оптимізацію операційної діяльності.*

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: *Робота оформлена відповідно до вимог університету та методичних рекомендацій. Дотримано вимог до структури, оформлення таблиць, рисунків, списку джерел.*

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту: *Здобувачка Кутерного А. Ю. у процесі виконання роботи засвоїла необхідні професійні компетентності, передбачені освітньою програмою, та продемонструвала здатність до самостійного аналізу проблем у сфері управління, прийняття обґрунтованих рішень і формування підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Робота свідчить про готовність до професійної діяльності. Вважаю за можливе рекомендувати присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.*

Науковий керівник д.е.н., професор кафедри менеджменту
В.В.Гончар

“25” травня 2025 р.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та значення диверсифікації.....	6
1.2 Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації	18
РОЗДІЛ 2.....	25
АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	25
2.1 Загальна характеристика бізнес-організації «ФЛЕКС ДИЗАЙН»	25
2.2 Оцінка поточного стану рівня диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». 30	
2.3 Аналіз стану бізнесу ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» та визначення стратегії диверсифікації	32
2.4 Розроблення стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».....	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність: У сучасних умовах економічної нестабільності та геополітичної невизначеності перед бізнес-організаціями постає необхідність оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та знижувати залежність від окремих видів діяльності. Стратегія диверсифікації виступає ефективним інструментом забезпечення стійкості підприємства, сприяє формуванню нових джерел доходу, зменшенню впливу ризиків і збереженню конкурентоспроможності. Особливої ваги набуває цей підхід в умовах воєнного часу, коли традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність, а гнучкість і стратегічне планування стають визначальними чинниками виживання.

Мета дослідження: формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та значення диверсифікації як напряму стратегічного розвитку бізнес-організації;
- розглянути основні види диверсифікації та їх особливості;
- дослідити методи та підходи до управління диверсифікацією;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику бізнес-організації ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»;
- проаналізувати поточний стан бізнес-організації та обґрунтувати стратегію диверсифікації її діяльності;
- розробити стратегію диверсифікації для бізнес-організації. Оцінити потенційні результати та ризики впровадження запропонованої стратегії.

Об'єкт дослідження: процес управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Предмет дослідження: методи та інструменти управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Методи дослідження: у процесі написання дипломної роботи було використано сукупність теоретичних та емпіричних методів дослідження. Зокрема, у першому розділі для розкриття сутності поняття диверсифікації, а також для виокремлення ключових теоретичних аспектів було застосовано методи теоретичного пізнання, зокрема індукцію, дедукцію, аналіз, синтез та аргументацію. У другому розділі, що присвячений вивченню специфіки діяльності бізнес-організації, було використано емпіричні методи дослідження, зокрема спостереження, порівняння, вимірювання та узагальнення.

Практичне значення результатів дослідження: У результаті комплексного аналізу поточного стану бізнесу ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН», проведеного на основі застосування інструментів стратегічного планування, зокрема SWOT-аналізу, було виявлено ключові внутрішні резерви розвитку та зовнішні можливості, що відкривають перспективи для диверсифікації діяльності. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії розширення ринку шляхом географічної експансії на територію Центральної України, що дозволить зменшити залежність від обмеженої регіональної клієнтської бази, посилити стабільність фінансових потоків і забезпечити зростання частки компанії на національному ринку. Практичне значення запропонованих рішень полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, розширенні ринкових зв'язків, оптимізації операційних процесів і формуванні передумов для довгострокового сталого розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Інформаційна база дослідження: теоретичною основою дослідження стали підручники, монографії, наукові статті та публікації у фахових періодичних виданнях, присвячені питанням диверсифікації діяльності підприємств. Емпіричну частину дослідження підкріплено матеріалами

аналітичних оглядів ринків, статистичними даними з відкритих джерел, зокрема сайту Державної служби статистики України, економічних порталів (minfin.com.ua, fima.org.ua), а також інформацією з офіційного сайту ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» і його соціальних мереж. Значне місце у структурі дослідження посідає внутрішня документація досліджуваної бізнес- організації, включаючи статут, фінансову звітність, а також результати власного аналізу та спостережень, здійснених у процесі проходження виробничої практики в компанії.

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінку, 9 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 34 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення диверсифікації

Сучасний світ характеризується глобальними змінами в системі суспільного виробництва, змінюються вектори розвитку цілих галузей економіки під впливом цифровізації, посилюється конкурентна боротьба на ринках, модифікуються механізми виробництва та співпраці. Зазначені процеси відбуваються на тлі цілого комплексу соціально-економічних і політичних проблем. У такій ситуації підприємства змушені діяти в умовах підвищеної невизначеності, що потребує чітких стратегічних орієнтирів і гнучкої системи управління. [1]

На сьогодні досить часто перевага надається стратегії розвитку, заснованій на диверсифікації діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу підвищити гнучкість бізнес-моделі, адаптуватися до ринкових змін та зміцнити конкурентні позиції.

Сутність цієї стратегії тісно пов'язана з ресурсним підходом, який вважається провідною методологічною базою у дослідженнях корпоративної диверсифікації. Згідно з цією концепцією, ключову роль у процесах розширення відіграють наявні у підприємства внутрішні ресурси та здатність ефективно їх перерозподіляти між різними напрямками діяльності.

Вивчення концепції диверсифікації сягає своїм корінням початку 1950-х років.

Ключовим моментом стало опублікування статті Г. Марковіца «Portfolio Selection». У цій праці автор, розробляючи методологію формування портфельних інвестицій, ввів у науковий обіг термін «diversified portfolio», що означає «різноманітний портфель». Основна ідея полягала в оптимізації

інвестиційного портфеля в умовах існуючої невизначеності шляхом включення до нього цінних паперів з різними характеристиками прибутковості та рівня ризику. Запропонована Марковіцем диверсифікація, що передбачала розподіл інвестованого капіталу між різними видами цінних паперів, розглядалася як ефективний інструмент зниження загального ризику портфеля. Уявлення про диверсифікацію з фінансової сфери досить швидко проникла і до інших областей людської діяльності.

Термін «диверсифікація» є відносно новим. Він з'явився у 50-ті роки минулого сторіччя і достатньо швидко набув поширення в західній, а потім – і у вітчизняній науці. [2]

Термін "диверсифікація" походить від латинських слів "diversificatio", що перекладається як "зміна" або "різноманітність", а також від сполучення "diversus" (різний) та "fasere" (робити). [3]

У широкому розумінні диверсифікація означає процес розширення асортименту продукції, її видозміни або освоєння нових видів виробництва.

Поняття “диверсифікація” має значну кількість тлумачень.

У таблиці 1.1 представлено різні підходи до тлумачення економічної категорії «диверсифікація».

Таблиця 1.1 - Порівняння підходів до визначення терміну «диверсифікації»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Перерозподіл наявних ресурсів підприємства в інші, відмінні від основних, сфери діяльності.
Мочерний С.В.	Процес розширення номенклатури продукції, включаючи як нові товари в межах галузі, так і вихід у нові сфери господарювання.

Цогла О.О.	Процес організаційних, економічних і правових змін, спрямований на підвищення ефективності виробництва, зниження ризиків, адаптацію до ринкових змін і зміцнення конкурентних позицій.
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.	Розширення номенклатури товарів, послуг та фінансових інструментів з метою мінімізації господарських ризиків, підвищення дохідності, ліквідності та нарощення капіталу.
М. Корінько	Неперервний економічний процес створення нових товарів, робіт і послуг підприємством в умовах впливу державного регулювання.
С. Попова	Елемент антикризового управління, який передбачає не лише розширення асортименту, а й вихід за межі основної діяльності на основі інновацій.
Р. Румельт	Розширення підприємства з метою виробництва і продажу продуктів або продуктової лінійки, які не мають ринкового перетину, тобто з нульовою перехресною еластичністю.
Д. Аакер	Стратегія виходу підприємства на товарний ринок, відмінний від наявних товарних ринків, де воно вже функціонує.

Джерело: розроблено автором за даними [3] [4] [5] [6]

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що стратегія диверсифікації бізнесу є комплексним процесом розширення діяльності підприємства шляхом освоєння нових напрямів функціонування.

Основними характерними ознаками диверсифікації виступають: освоєння нових видів виробництв; освоєння нових технологій; розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг); проникнення в нові сфери та галузі діяльності; вихід підприємства на нові сектори ринку; розширення географічних меж діяльності; розподіл фінансових ресурсів; зміна організаційних структур; цільова орієнтація. [5]

Застосування диверсифікаційного підходу дозволяє підприємству знизити залежність від окремих видів діяльності, мінімізувати ризики та створити умови для сталого розвитку в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища.

Основна ціль будь якого суб'єкта господарювання — це отримання прибутку. На підставі того, що в основі диверсифікації лежать економічні вигоди для підприємства, а завданням диверсифікації є забезпечення розширення масштабів діяльності підприємства і зміцнення його стабільності, можемо виокремити основні мотиви , які стимулюють компанії до диверсифікації.

У таблиці 1.2 наведено мотиви, що спонукають до здійснення диверсифікації.

Таблиця 1.2 - Мотиви для прийняття рішення про диверсифікацію

Техніко-технологічні	Фінансові	Економічні	Соціальні
Збереження виробничого потенціалу підприємства;	Розподіл ринків між обсягами виробництва;	Перенакоплення капіталу в традиційних	Збереження робочих кадрів;

Завантаження виробничих потужностей; Альтернативні варіанти використання ресурсів	Фінансова стабільність	галузях виробництва; Пошук нових сфер капіталовкладень; Економія на масштабах діяльності; Розширення частки ринку	Створення нових робочих місць; Зміна системи мотивації менеджменту
---	---------------------------	--	---

Джерело: розроблено автором за даними [7] [8]

Слід зазначити, що як правило, ці мотиви тісно взаємопов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації.

Усі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності підприємства на тривалу перспективу, прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують щоб отримати фінансові вигоди від діяльності в нових сферах.

Два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності – є головними причинами диверсифікації підприємств. [6]

Існують різні види стратегії диверсифікації, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір конкретної стратегії для підприємства залежатиме від наявних ресурсів, можливостей і поставлених цілей.

На основі опрацьованих теоретичних джерел можна виокремити такі основні види диверсифікації, які подано на рисунку 1.1.

ЗА ОБ'ЄКТОМ	ЗА СФЕРОЮ	ЗА СТУПЕНЕМ ЗВ'ЯЗКУ	ЗА ФОРМОЮ
Диверсифікація виробництва	Виробнича	Пов'язана	Концентрична
Диверсифікація продукції	Фінансова	Непов'язана	Горизонтальна
Диверсифікація капіталу	Маркетингова		Вертикальна
Диверсифікація кадрів			Конгломератна
Диверсифікація розміщення			

Рисунок 1.1 - Види диверсифікації [9]

Залежно від об'єкта диверсифікації виділяють кілька її основних різновидів:

Диверсифікація виробництва полягає у трансформації однобічної виробничої структури підприємства у багатoproфільне виробництво. Це супроводжується розвитком різних, не пов'язаних між собою, галузей і розширенням асортименту продукції.

Диверсифікація продукції пов'язана з виробництвом нових для підприємства товарів. Така стратегія часто вимагає значного збільшення витрат, однак дозволяє освоювати нові ринки, збільшувати прибутковість та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Доцільність її застосування зростає в умовах стабільного попиту та низького рівня конкуренції.

Диверсифікація капіталу — це розподіл інвестицій між різними активами з метою зниження ризиків та підвищення доходів підприємства.

Диверсифікація кадрів полягає у наявності відмінностей між членами організації (наприклад, за віком, кваліфікацією, досвідом), що може позитивно впливати на ефективність її функціонування.

Диверсифікація розміщення або географічна диверсифікація передбачає розширення діяльності компанії за рахунок створення представництв у нових регіонах чи країнах.

За сферою застосування диверсифікація поділяється на:

Виробничу диверсифікацію, що охоплює урізноманітнення напрямів виробництва, розширення номенклатури продукції.

Фінансову диверсифікацію, яка реалізується через різні форми інвестування (коротко- та довгострокові фінансові вкладення).

Маркетингову диверсифікацію, що полягає у створенні власних збутових мереж, активізації каналів продажу та використанні різних інструментів просування продукції на ринок.

У залежності від зв'язку між новими та існуючими напрямками діяльності виокремлюють:

Пов'язану диверсифікацію, яка передбачає освоєння бізнесів, що мають спільні риси з основною діяльністю підприємства. Такий підхід сприяє скороченню витрат і дозволяє досягти синергії.

Непов'язану диверсифікацію, що означає розвиток зовсім нових напрямків, не пов'язаних з основною діяльністю. Її доцільність обґрунтовується здатністю знизити ризики завдяки низькій кореляції між результатами різних операцій.

Форми диверсифікації за новизною продукції:

Концентрична диверсифікація, коли підприємство створює нову продукцію, технологічно чи комерційно пов'язану з вже існуючою.

Горизонтальна диверсифікація, за якої розробляються нові товари, не пов'язані з наявними, але орієнтовані на ту саму цільову аудиторію.

Конгломератна диверсифікація передбачає освоєння підприємством нових галузей, які не мають зв'язку з основним виробництвом ні технологічно, ні комерційно.

Вертикальна диверсифікація, коли компанія інвестує в напрямки, пов'язані зі стадіями виробництва одного й того самого продукту, наприклад, розширюючи ланцюг створення вартості як у напрямку постачання, так і у напрямку реалізації.

Для проведення диверсифікації виробництва необхідно визначитися з методом, яким вона буде проводитися. Під методом диверсифікації слід розуміти сукупність конкретних дій та підходів, спрямованих на реалізацію стратегії диверсифікації. Важливо підкреслити, що вибір методів диверсифікації виробництва тісно пов'язаний зі специфікою виду бізнесу та прийнятою системою управління на підприємстві. З цієї причини, методи, що розглядаються для впровадження, потребують глибокого аналізу та всебічного порівняння з урахуванням особливостей діяльності компанії. [9]

У таблиці 1.3 наведено основні методи диверсифікації виробництва.

Таблиця 1.3 - Методи диверсифікації виробництва

Метод	Суть методу	Особливості застосування
Диверсифікація за допомогою адаптації	Використання внутрішніх резервів підприємства для подолання негативних факторів шляхом розширення асортименту продукції підприємства	Застосовується на великих підприємствах, які мають значні ресурси

Диверсифікація за допомогою експансії	Розширення виробництва за рахунок збільшення кількості обладнання і працівників, що призводить до збільшення виробництва і асортименту продукції	Ефективна при наявності можливості до швидкого масштабування
Диверсифікація шляхом поглинання	Купівля компанії, що діє в іншій сфері, з подальшим розширенням корпоративного управління на новий бізнес	Застосовується великими корпораціями, які прагнуть швидко зайняти новий ринок
Диверсифікація за допомогою злиття	Об'єднання компаній, в результаті якого з'являється одна більш потужна, компанія з великим обсягом виробництва і асортименту продукції	Використовується для створення конкурентної переваги
Диверсифікація шляхом приєднання	Контроль однією компанією над іншою, зі збереженням незалежності структури, з точки зору управління	Характеризується гнучкістю управління
Диверсифікація за допомогою інвестування	Залучення додаткових ресурсів з метою отримання певної переваги у вигляді гарантованих поставок сировини, отримання доходів від інвестицій	Сприяє оновленню підприємства

Диверсифікація шляхом сприяння	Надання фінансової та технологічної підтримки постачальнику для розширення їх діяльності	Сприяє розвитку партнерських відносин
-----------------------------------	--	---

Джерело: розроблено автором за даними [10]

Визначення єдиної стратегії диверсифікації є складним завданням, оскільки кожне підприємство діє в унікальних умовах та орієнтується на власні ресурси, масштаби та цілі розвитку. Стратегія, яка виявилася ефективною для однієї компанії, може не відповідати потребам іншої. Саме тому не існує єдиного правильного підходу до диверсифікації. Ключовим чинником успішності виступає гнучкість у прийнятті управлінських рішень і здатність вчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Важливо не лише визначити напрямок диверсифікації, але й обрати оптимальний момент для її впровадження — це може надати підприємству перевагу першого входу на новий ринок. Головною метою таких дій завжди залишається прагнення знизити ризики та забезпечити довгострокову вигоду без надмірних витрат і втрат. [11]

Стратегії диверсифікації діяльності підприємства базуються на низці принципів, що відображають їхню сутність, спрямованість та основні властивості (рисунки 1.2).

ПРИНЦИП	СУТНІСТЬ
СИСТЕМНОСТІ	Управління диверсифікацією повинно бути комплексним, забезпечувати взаємодію усіх напрямків та сприяти реалізації загальноорганізаційних цілей підприємства.
ГНУЧКОСТІ	Структура виробництва має забезпечувати ефективну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
АКТУАЛЬНОСТІ	Рішення щодо диверсифікації повинні прийматися на основі економічної доцільності, враховуючи потреби ринку та реальні можливості підприємства.
СИНЕРГІЇ	Об'єднання виробництв різних товарів повинно бути спрямоване на задоволення потреб цільових споживачів та оптимальне використання потенціалу підприємства.
ІННОВАЦІЙНОСТІ	Стратегія диверсифікації має базуватися на впровадженні нових управлінських підходів, технологій та маркетингових рішень для пошуку можливостей розвитку.
РОЗПОДІЛУ РИЗИКІВ	Випуск товарів за різними технологіями в різних галузях дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність підприємства в кризових умовах.

Рисунок 1.2 - Основні принципи диверсифікації [11]

У процесі вибору та впровадження будь-якої стратегії діяльності важливо усвідомлювати як її переваги, так і потенційні недоліки. У таблиці 1.4 виокремлено та класифіковано основні переваги та недоліки диверсифікації діяльності підприємства.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки диверсифікації

Переваги	Недоліки
Зниження витрат завдяки багатофункціональному використанню ресурсів	Складність пошуку джерел фінансування та підприємств для придбання

Підвищення адаптивних властивостей підприємства до змін середовища (ефект різноманітності)	Необхідність нових знань і навичок у керівного персоналу
Страховий механізм у кризових умовах, посилення конкурентних позицій	Відсутність чіткої методологічної бази та уніфікованого підходу
Зменшення залежності від одного ринку	Висока вартість входження на нові ринки
Розширення профілю діяльності — досягнення критичних обсягів робіт, зниження витрат, підтримка репутації, ефективніше обслуговування	Підвищення загального ризику при вході у нові для підприємства галузі
Маневрування інвестиціями в межах бізнес-портфеля	Необхідність глибокого стратегічного аналізу, великого обсягу інформації та ресурсів
Розподіл фінансових ризиків між різними напрямками діяльності	Важливо правильно вибрати момент виходу на новий ринок — він визначає успішність стратегії
Зміцнення конкурентних позицій компанії	Стратегія має сенс лише за умови впевненості у перспективності нового бізнесу з боку менеджменту

Джерело: розроблено автором за даними [4] [12]

Після детального аналізу переваг та недоліків стратегії диверсифікації діяльності підприємства можна виокремити як позитивні, так і негативні чинники, які впливають на процеси диверсифікації.

Зазначені чинники можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, тому їх обов'язково слід враховувати при оцінюванні доцільності впровадження диверсифікаційних процесів на підприємстві. Чинниками успіху є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та

потребами галузі, куди диверсифікує підприємство; диференціація, ціна та якість продукції. До основних причин невдач можна віднести: відсутність стабільного фінансового та економічного стану даного підприємства на момент диверсифікації; відсутність зв'язків або слабкий зв'язок між сферою діяльності підприємства та потребами галузі. [12]

1.2 Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Для того щоб диверсифікація була ефективною, необхідно дотримуватись базових принципів: визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечності з глобальною метою підприємства; необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення та розвитку; врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії; узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку; доцільність технологічної сумісності та спадкоємності; максимальне використання наявних ресурсів на виробництві. [6]

Процес формування стратегії диверсифікації є важливим і потребує глибокого обґрунтування, оскільки він охоплює різні сфери діяльності підприємства, включаючи виробництво, технології, організацію, збут та управління. Оскільки для реалізації диверсифікаційної стратегії необхідні значні ресурси, таке рішення повинно бути ухвалене лише після ретельного порівняльного аналізу можливих конкурентних переваг, яких підприємство може досягти завдяки успішному впровадженню цієї стратегії, а також витрат, що необхідні для забезпечення процесу всіма необхідними ресурсами.

Основні етапи розробки стратегії представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства

Етап	Зміст
Аналіз сильних та слабких сторін бізнесу	Оцінка внутрішніх ресурсів, визначення сильних сторін, аналіз можливостей реалізації диверсифікації та ресурсного забезпечення
Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації	Встановлення мети диверсифікації, постановка конкретних завдань і прогнозування очікуваних результатів її впровадження
Пошук можливих напрямів диверсифікації	Аналіз макроекономічних і галузевих тенденцій, вибір ринку або сегмента, що підходить для диверсифікації
Оцінка перспективних напрямів диверсифікації	Визначення відповідності потенційних напрямів цілям підприємства, попередній аналіз ефективності
Аналіз загального портфеля інвестицій	Комплексна оцінка структури і доцільності інвестицій у вибрані напрями диверсифікації
Прийняття рішення щодо найбільш оптимального напрямку здійснення диверсифікації	Обґрунтування та ухвалення рішення щодо реалізації найбільш перспективного напрямку
Контроль реалізації стратегії диверсифікації	Визначення відповідальних осіб, інструментів контролю та системи моніторингу ефективності впровадження

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Важливо зауважити, що для кожного конкретного підприємства ці етапи потребують індивідуального підходу, враховуючи його унікальні

характеристики та контекст ринкових умов. Специфічні аспекти діяльності конкретного підприємства та особливості ринкового середовища можуть впливати на те, як кожен етап буде адаптовано для відповідності його потребам і завданням. Під час виконання стратегії диверсифікації, підприємство повинно виявляти гнучкість і готовність до коригування стратегії у випадку змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на успішність обраного курсу. [11]

Для того щоб оцінити, наскільки ефективна стратегія диверсифікації діяльності підприємства, а також визначити її відповідність сучасним умовам ринку, необхідно провести стратегічний аналіз диверсифікації діяльності організації (рисунок 1.3). [13]



Рисунок 1.3 - Стратегічний аналіз процесу диверсифікації діяльності організації [13]

Застосування зазначених методів дозволяє не лише проаналізувати поточний стан бізнес-організації, а й виявити найбільш перспективні напрями розвитку, оптимізувати портфель бізнес-одиниць та визначити інвестиційні

пріоритети. У результаті підприємство отримує можливість підвищити свою конкурентоспроможність, ефективніше використовувати наявні ресурси та мінімізувати ризики при виході на нові ринки.

Сьогодні існує декілька підходів до оцінювання ефективності стратегії диверсифікації бізнес-процесів, які дозволяють комплексно визначити результативність і вигоди від впровадження стратегії диверсифікації.

Узагальнена характеристика основних підходів до оцінювання ефективності стратегії диверсифікації представлена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 — Підходи до оцінювання ефективності стратегій диверсифікації

Назва підходу	Суть підходу
Фінансовий	Оцінка на основі фінансових показників: прибутковість, рентабельність, динаміка прибутку тощо.
Стратегічний	Визначення відповідності диверсифікації місії, цілям підприємства та досягненню конкурентних переваг.
Ризик-орієнтований	Аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з диверсифікацією, та рівня готовності підприємства до їх управління.
Маркетинговий	Оцінка впливу диверсифікації на ринкову позицію підприємства, залучення нових клієнтів і розширення цільової аудиторії.

Джерело: розроблено автором за даними [14]

Варто відзначити, що оцінка ефективності стратегії диверсифікації бізнес-процесів найбільш доцільна й комплексна, коли використовуються всі підходи одночасно. [14]

Оцінювання ефективності стратегії диверсифікації передбачає не лише вибір відповідного підходу, а й виявлення конкретних результатів, досягнутих

унаслідок її реалізації. Для цього доцільно здійснити систематизацію ефектів, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства.

Однією з ключових груп ефектів є техніко-економічні результати, які проявляються у підвищенні рівня рентабельності, стабілізації господарської діяльності завдяки синхронізації виробничо-комерційних циклів, зниженні поточних експлуатаційних витрат, збільшенні оборотності активів та мінімізації втраченого доходу. Вартісні показники цієї групи відображають загальний економічний ефект від реалізації диверсифікаційних заходів і дають змогу оцінити ефективність використання основних фондів та зниження ризику господарської діяльності.

Науково-технічні ефекти зумовлені впровадженням передових технологій та випуском сучасної, конкурентоспроможної продукції. Оцінювання цієї групи передбачає аналіз технічного й якісного рівня технологій і продукції з урахуванням інноваційності, функціональності та практичної цінності виробів. Це дозволяє оцінити ступінь оновлення виробництва та відповідність продукції сучасним вимогам ринку.

Ринкові ефекти полягають у зростанні ринкової частки підприємства, покращенні його конкурентних позицій та розширенні клієнтської бази. Важливими результатами також є зростання обсягів реалізації продукції та підвищення рівня обслуговування споживачів, що позитивно впливає на загальний імідж компанії на ринку.

Організаційні ефекти проявляються в оптимізації управлінської структури підприємства, раціоналізації кадрового складу, зниженні адміністративно-управлінських витрат. Ці зміни сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, адаптивності організації та її здатності до оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Соціальні ефекти диверсифікації виражаються у покращенні соціального клімату в колективі, зростанні можливостей вирішення

соціальних питань, зокрема через збільшення обсягів коштів, спрямованих на підтримку персоналу та розвиток соціальної інфраструктури.

Останньою важливою складовою є екологічні ефекти, які охоплюють зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, покращення внутрішньовиробничих умов праці та впровадження заходів з підвищення ергономічності робочих місць. Оцінка цієї групи ефектів дозволяє враховувати не лише економічну, але й соціальну відповідальність підприємства.[15]

Таким чином, комплексне розуміння і оцінка вищезазначених ефектів є важливою передумовою для визначення доцільності впровадження стратегії диверсифікації та подальшого коригування управлінських рішень.

Розробка та реалізація стратегії диверсифікації, яка здатна ефективно реагувати на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища, є ключовою складовою діяльності управлінських структур сучасних підприємств.

У цьому контексті особливої важливості набуває стратегічний аналіз, що виступає базовим інструментом обґрунтування управлінських рішень. Використання сучасних методів стратегічного аналізу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи сформулювати чітке бачення перспективних напрямів розвитку навіть в умовах високої невизначеності.

Одним із прикладів успішного впровадження стратегії диверсифікації є діяльність компанії The Walt Disney Company. Починаючи як виробник анімаційних фільмів, Disney поступово розширила свою присутність на нових ринках, зокрема через придбання таких активів, як ABC, ESPN, Marvel, Pixar і Lucasfilm. Компанія активно виводила нові продукти на нові ринки, водночас залишаючись вірною своїм основним компетенціям. Яскравим прикладом цього є створення Downtown Disney — простору розваг і торгівлі, що розширив класичний формат тематичних парків. За даними 2014 року, Disney отримувала 51% доходу та 56% прибутку від медіа-мереж (телебачення та

реклама), 36% доходу та 20% прибутку від парків і курортів, 18% доходу та 12% прибутку — від студійного виробництва, а також 10% доходу і прибутку від споживчих товарів і 3% доходу та 1% прибутку — від інтерактивних платформ.

Така структура демонструє ефективність диверсифікованої моделі розвитку компанії. [16]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1 Загальна характеристика бізнес-організації «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» — українська компанія, що спеціалізується на виробництві та встановленні скляних конструкцій для інтер'єрів.

Юридична адреса компанії: 43000, м. Луцьк, вул. Конякіна, 16.
Головний офіс: м. Луцьк (вул. Конякіна, 16).

Форма власності - приватна, а організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» є виробництво та встановлення скляних конструкцій для будинків і приміщень. В межах цього виду діяльності компанія займається розробкою, виготовленням і монтажем скляних виробів для різних сфер використання, таких як житлові та комерційні приміщення.

Основними видами продукції, що створюються в межах основного виду діяльності, є:

- Скляні конструкції для ванних кімнат (душові кабінки, перегородки, шторки);
- Міжкімнатні та балконні двері;
- Двері шаф-купе;
- Дзеркала та декоративні панелі;
- Цільно-скляні перегородки та лофт-перегородки;
- Скляне застелення терас, фартухи для кухні;
- Сходи, виготовлені із скла.

ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» також надає консультації щодо ефективного і безпечного використання скляних конструкцій. Крім того, компанія здійснює монтаж та установку збірних конструкцій.

Таким чином, компанія забезпечує комплексне виконання будівельних проєктів, охоплюючи всі етапи — від проєктування і консультування до монтажу і встановлення, гарантуючи при цьому високу якість та відповідність сучасним стандартам безпеки.

Метою ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» є забезпечення споживачів високоякісними скляними конструкціями, що поєднують надійність та естетичність, сприяючи створенню сучасних та комфортних інтер'єрів. Компанія прагне стати лідером на ринку скляних конструкцій в Україні, пропонуючи не лише продукт, а й комплексні рішення, що відповідають найвищим стандартам якості та потребам клієнтів.

З цінностями компанії можна ознайомитись на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 — Цінності «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

Джерело: розроблено автором

Стратегічні цілі компанії:

Зростання ринкової частки на українському ринку. Компанія має на меті розширення своєї діяльності на нові регіони України. Поступово розширюючи свою присутність на інших ринках країни, ТОВ «Флекс Дизайн» планує збільшити обсяг продажу своєї продукції та зміцнити позиції на ринку.

Оптимізація виробничих і логістичних процесів. Компанія прагне досягти високого рівня ефективності в роботі своїх виробничих потужностей та логістичних ланцюгів. Це включає в себе модернізацію виробництва, удосконалення складування та транспортування продукції, а також покращення швидкості і якості виконання замовлень.

Удосконалення якості продукції та виробничих процесів. ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» ставить перед собою мету безперервно покращувати якість своєї продукції, використовуючи інноваційні технології та новітні матеріали, що дозволяє забезпечити високий рівень надійності та естетики в кожному виробі.

Розвиток клієнтських відносин. Компанія активно працює над удосконаленням сервісу для своїх клієнтів. Це включає в себе створення зручних каналів для комунікації та онлайн-замовлень, персоналізовані рішення для кожного клієнта, а також покращення сервісу після продажу, що дозволяє побудувати довготривалі і взаємовигідні відносини.

З фінансовими показниками компанії ми можемо ознайомитись за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Фінансові показники «ФЛЕКС ДИЗАЙН» 2021-2023 рр.

Показники	Одиниця виміру	2021	2022	2023
Доходи	Тис.грн.	967,4	1992,7	2356,4
Витрати	Тис.грн.	957,2	1965,5	2308,4
Чистий прибуток	Тис.грн.	8,4	22,3	39,4

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

За період з 2021 по 2023 рік ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» показала стабільне зростання доходів і витрат. Чистий прибуток поступово збільшувався, хоча й залишався на низькому рівні. Рентабельність компанії покращувалась, але залишалася низькою, що вказує на високі витрати відносно доходів.

Загалом, фінансові результати є позитивними, але для досягнення більш високої рентабельності необхідно продовжувати оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничих процесів.

Компанія має лінійно-функціональну структуру (рисунок 2.2), де кожен співробітник виконує чітко визначені функції, а управління здійснюється через вертикальні зв'язки. Директор є головним керівником, а співробітники підпорядковуються безпосередньо керівництву або відповідним менеджерам.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура компанії

Джерело: розроблено автором

Компанія «ФЛЕКС ДИЗАЙН» є підприємством, яке організовує свої бізнес-процеси таким чином, щоб забезпечити ефективне виробництво та надання послуг своїм клієнтам. Її бізнес-процеси складаються з основного та обслуговуючого процесів, що взаємодіють для досягнення спільної мети — забезпечити клієнтів високоякісною продукцією та послугами (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Основний бізнес-процес ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

Джерело: розроблено автором

1. Основний процес охоплює ключові етапи, від прийому замовлення до монтажу продукції:

Отримання замовлення: Клієнти можуть зробити замовлення через сайт, соціальні мережі або дилерську мережу.

Проектування: Конструктори розробляють детальні креслення та технічну документацію для виготовлення продукції.

Виготовлення конструкцій: Замовлене скло нарізається і гартується на спеціалізованих склозаводах.

Доставка та монтаж: Готові матеріали доставляються на склад компанії, звідки вони передаються монтажникам для подальшого встановлення на об'єктах замовників.

2. Обслуговуючі процеси включають важливі підтримуючі функції, які забезпечують безперебійну роботу основного процесу:

Логістика: Закупівля матеріалів, контроль запасів та координація доставки.

Фінансовий облік: Контроль витрат і доходів, податкова звітність.

Маркетинг: Промоція продукції через соціальні мережі, рекламу та SEO-оптимізацію.

Післяпродажне обслуговування: Підтримка клієнтів після завершення монтажу продукції.

Ці бізнес-процеси дозволяють компанії забезпечити високу якість продукції та обслуговування, що важливо для задоволення потреб клієнтів та ефективної роботи підприємства.

2.2 Оцінка поточного стану рівня диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

У процесі проходження практики на базі ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» я мала змогу безпосередньо ознайомитися з ключовими характеристиками організації бізнес-процесів підприємства. Поглиблений аналіз внутрішньої документації, фінансової звітності, а також спостереження за управлінськими та виробничими процедурами дозволили зробити висновок, що на поточному етапі розвитку компанія функціонує переважно в межах спеціалізованої моделі господарювання. Основна комерційна активність сконцентрована навколо виготовлення та монтажу скляних конструкцій для житлових і частково комерційних об'єктів. Незважаючи на наявність широкої номенклатури продукції, її основні характеристики мають спільне функціональне

призначення, що дозволяє стверджувати про домінування вузькогалузевої спрямованості.

У структурі реалізованої продукції помітно переважають душові кабінки, скляні перегородки, міжкімнатні двері та дзеркала, які разом формують приблизно 90% річного обсягу продажів. Такий високий рівень концентрації доходів на кількох видах продукції, за моїми спостереженнями, суттєво обмежує гнучкість компанії в умовах зміни попиту або коливань цін на скло та фурнітуру. У 2023 році загальний дохід підприємства становив 2 356 400 млн грн, при цьому понад 60% замовлень надійшло від приватних осіб, які здійснюють індивідуальні замовлення для облаштування ванних кімнат. Це свідчить про залежність бізнесу від вузького споживчого сегмента, а також від сезонності попиту, яка найбільш виражена у весняно-літній період.

Додатковою характеристикою низького рівня диверсифікації є відсутність власного виробництва скла.

Матеріали постачаються з Франції, Чехії та Туреччини через українські склозаводи та дистриб'юторів, що, на мою думку, створює додаткові ризики, пов'язані з валютними коливаннями та геополітичними факторами. Зокрема, коливання курсу євро напряму впливає на собівартість продукції, оскільки більшість фурнітури імпортується, а строки доставки можуть змінюватися залежно від митних умов і логістичної доступності. Під час проходження практики я ознайомилась із випадками, коли затримки з постачанням сировини на 7-10 днів ускладнювали виконання проєктів у термін, що в перспективі може позначитися на репутації компанії.

Ще одним важливим аспектом, який я спостерігала під час практики, є територіальна концентрація клієнтської бази. Близько 85% замовлень реалізується у Волинській, Рівненській та Львівській областях.

Попри амбітні цілі щодо виходу на ринок Центральної та Східної України, фактична діяльність компанії наразі обмежена лише західним

регіоном. Це, на мою думку, формує стратегічну вразливість, оскільки зниження попиту на локальному рівні може критично вплинути на загальні фінансові показники підприємства. При цьому у структурі персоналу відсутні регіональні менеджери чи мобільні групи, що ускладнює активну експансію без додаткових інвестицій.

З організаційного погляду компанія має лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл відповідальності, але водночас, як я помітила, обмежує ініціативність середньої ланки управління. Відсутність спеціалізованого відділу стратегічного розвитку або R&D-підрозділу звужує можливості для системного вивчення нових ринків, формування інноваційного асортименту чи реалізації довгострокових інвестиційних проєктів. Цей недолік особливо помітний у сфері цифрового просування: хоча компанія активно використовує Instagram і Facebook, загальна маркетингова стратегія не має чіткої сегментації аудиторій поза межами локального ринку.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу, я дійшла висновку, що поточний стан диверсифікації ТОВ «Флекс Дизайн» можна охарактеризувати як обмежено спеціалізований. У діяльності наявні ознаки горизонтального розширення, проте вони залишаються на початковій стадії, не забезпечуючи істотного розширення ринкових можливостей. Вважаю, що подальший розвиток підприємства має ґрунтуватися на поетапному впровадженні продуктової, регіональної та організаційної диверсифікації з одночасним зміцненням позицій у сегменті скляних інтер'єрних рішень.

2.3 Аналіз стану бізнесу ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» та визначення стратегії диверсифікації

Відповідно до положень, розглянутих у теоретичному розділі дослідження, процес розробки стратегії диверсифікації підприємства передбачає проходження низки послідовних етапів. Ці етапи охоплюють як внутрішній аналіз підприємства, так і обґрунтування перспективних напрямів

розвитку, оцінку ефективності потенційних рішень і визначення механізмів реалізації.

Ключовими складовими цього процесу є: аналіз сильних і слабких сторін бізнесу; встановлення мети, завдань і прогнозованих результатів диверсифікації; виявлення можливих напрямів розширення діяльності; оцінка їхньої доцільності та інвестиційної привабливості; вибір оптимального напрямку диверсифікації та розробка системи контролю за її впровадженням.

Застосування такого підходу дозволяє підприємству обґрунтовано приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зменшення ризиків і забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз поточного стану бізнес-організації є ключовим етапом формування стратегії диверсифікації, оскільки дає змогу виявити внутрішні ресурси підприємства, окреслити його потенціал та визначити напрями подальшого розвитку. У рамках цього етапу доцільним є застосування SWOT-аналізу як одного з найефективніших інструментів стратегічного планування, який дозволяє в комплексі розглянути сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» аналіз проведено з урахуванням ринкових, організаційних, фінансових та технологічних аспектів функціонування підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT аналіз ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

Сильні сторони	Бал	Коеф	Заг	Слабкі сторони	Бал	Коеф	Заг
Компанія пропонує широкий асортимент високоякісних скляних	5	0,3	1,5	Компанія залежить від постачальників скла та фурнітури, що може впливати на собівартість	3	0,3	0,9

конструкцій для різних потреб.				продукції та терміни виконання замовлень.			
Забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта, пропонуючи унікальні рішення, розроблені з урахуванням його потреб.	4	0,2	0,8	Компанія не має власного виробництва скла, що збільшує її залежність від зовнішніх факторів та може впливати на собівартість продукції.	2	0,2	0,4
У компанії працює досвідчений та кваліфікований персонал, який забезпечує високу якість проектування та монтажу скляних конструкцій.	5	0,2	1	Концентрація клієнтської бази в західному регіоні країни, що обмежує можливості для зростання за рахунок розширення географії діяльності.	3	0,3	0,9
Надає комплексний сервіс, включаючи проектування, виготовлення, доставку та монтаж скляних конструкцій, що є зручним для клієнтів.	4	0,15	0,6	Компанія має обмежені фінансові ресурси, а це ускладнює реалізацію масштабних проектів з розширення виробництва або виходу на нові ринки.	2	0,2	0,4
Компанія має позитивну репутацію на ринку	4	0,15	0,6				

та користується довірою клієнтів.							
		1	4,5			1	2,6
Можливості	Бал	Коеф	Заг	Загрози	Бал	Коеф	Заг
Розширення асортименту продукції за рахунок впровадження нових видів скляних конструкцій.	4	0,2	0,8	Висока конкуренція на ринку скляних конструкцій.	3	0,3	0,9
Вихід на нові регіональні ринки, розширення географії діяльності.	5	0,3	1,5	Економічна нестабільність в країні може негативно вплинути на купівельну спроможність населення та попит на скляні конструкції.	4	0,3	1,2
Активне використання інтернет-маркетингу для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів.	5	0,2	1	Зростання цін на матеріали та енергоносії може призвести до збільшення собівартості продукції.	4	0,2	0,8
Інвестування у власне виробництво скла для зменшення залежності від	4	0,15	0,6	Зміни в законодавстві, зокрема посилення вимог до безпеки та екологічності, можуть	3	0,2	0,6

постачальників та оптимізації собівартості продукції.				потребувати додаткових інвестицій та адаптації виробництва.			
Партнерство з дизайнерами та архітекторами для залучення нових замовлень та розширення клієнтської бази.	4	0,15	0,6				
		1	4,5			1	3,5

Джерело: розроблено автором

На основі результатів SWOT-аналізу, проведеного в межах практичної підготовки на базі ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН», виявлено домінування позитивних внутрішніх характеристик над негативними: сумарна вага сильних сторін (4,5) суттєво перевищує загальний показник слабких сторін (2,6). Аналогічно, серед зовнішніх факторів спостерігається переважання можливостей (4,5) над загрозами (3,5), що свідчить про сприятливе зовнішнє середовище для реалізації стратегічних змін.

Аналіз виявив високий потенціал підприємства в частині подальшого зростання, зокрема за рахунок виходу на нові регіональні ринки, підвищення ефективності маркетингової діяльності та диверсифікації асортименту. Водночас ключовими стримувальними чинниками залишаються регіональна концентрація клієнтської бази та залежність від імпортних матеріалів, що створює ризики нестабільності в умовах економічної та логістичної турбулентності.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що найбільш доцільною та економічно обґрунтованою стратегією диверсифікації для ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» є пов'язана концентрична диверсифікація розміщення.

Основною метою диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» виступає забезпечення сталого розвитку компанії шляхом розширення географії її присутності на внутрішньому ринку України. Реалізація цієї мети дозволить знизити залежність підприємства від локального ринку Західного регіону, мінімізувати ризики, пов'язані з регіональною концентрацією попиту, та зміцнити конкурентні позиції за рахунок освоєння нових сегментів споживачів у Центральній і Східній Україні.

Укрупнення ринкових позицій через географічну експансію передбачається досягти шляхом відкриття нових регіональних представництв у містах із високим рівнем платоспроможного попиту та розвиненим будівельним сектором. Це дозволить компанії збільшити обсяги реалізації продукції, забезпечити повніше використання наявних виробничих потужностей та сформувати стабільний грошовий потік у середньостроковій перспективі. Окрім цього, диверсифікація сприятиме підвищенню прибутковості бізнесу завдяки оптимізації логістичних процесів, скороченню операційних витрат та розширенню партнерських зв'язків у нових регіонах.

Після формулювання мети диверсифікації наступним кроком є пошук і обґрунтування оптимального напрямку її реалізації. У контексті розширення географії присутності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» доцільно зосередити увагу на виборі найбільш перспективного міста України для відкриття нового представництва компанії. Враховуючи той факт, що діяльність компанії наразі сконцентрована переважно на заході країни, розширення в центральну частину України, видається стратегічно обґрунтованим кроком.

У процесі порівняльного аналізу п'яти потенційних міст (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса) були враховані наступні ключові показники, що мають безпосередній вплив на ефективність реалізації стратегії диверсифікації:

- чисельність населення (як показник потенційного попиту та ринку праці)
- середня заробітна плата (як індикатор купівельної спроможності)
- рівень розвитку будівельного ринку (що прямо впливає на попит на продукцію компанії)
- інвестиційна привабливість регіону (враховуючи бізнес-клімат і стабільність)
- рівень конкурентного середовища (для оцінки бар'єрів входу на ринок).

Результати порівняльного аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика потенційних міст для реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

Показник	Київ	Львів	Дніпро	Харків	Одеса
Кількість населення, тис. осіб	2952301	717273	968502	1421125	1010537
Середня зарплата, грн	21347	12936	14479	12510	12960
Обсяг будівельних робіт, млн. грн	34000	9300	8800	8500	8100
Рівень інвестицій, млн. дол.	1850	610	530	500	490
Конкуренція в галузі (середнє)	висока	середня	середня	висока	середня

Джерело: розроблено автором [30] [31] [32] [33] [34]

На основі проведеного аналізу місто Київ визнано найбільш доцільним для впровадження стратегії диверсифікації. Це рішення зумовлено кількома чинниками:

- найвищим рівнем купівельної спроможності населення;
- найбільшим потенційним ринком збуту; високим рівнем будівельної активності;
- зосередженням інвестиційних і бізнес-ресурсів.

Попри високий рівень конкуренції, на ринку скляних конструкцій у Києві зберігається попит на інноваційні рішення, які пропонує ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». До того ж репутація компанії, накопичений досвід і якість продукції дозволяють їй ефективно конкурувати за рахунок диференціації.

З огляду на зазначене, рекомендовано на першому етапі зосередитися саме на відкритті одного представництва в місті Києві. Це дозволить:

раціонально використати ресурси відпрацювати операційну модель на новому ринку та оцінити результативність стратегії в умовах великого мегаполісу

Після завершення етапу адаптації й аналізу результатів розширення можлива масштабована експансія в інші великі міста України, зокрема Львів, Дніпро, Харків.

2.4 Розроблення стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»

Для реалізації обґрунтованої стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» передбачається відкриття представництва у місті Київ, що є адміністративним, фінансовим і логістичним центром країни. Районом доцільного розміщення офісу є Дарницький, з огляду на його розвинену інфраструктуру, близькість до міжнародної траси Е40, наявність індустріальних зон та достатню віддаленість від центральних районів, що сприяє зменшенню витрат на оренду приміщень.

У межах району пропонується орендувати офісне приміщення орієнтовною площею 60 м² та складське приміщення площею до 100 м², що дозволить забезпечити виконання адміністративних функцій та зберігання фурнітури, скла та інструментів для монтажу. Вартість оренди офісу становить близько 500 грн/м², що дорівнює 30 тис. грн на місяць, а оренда складу за ставкою 250 грн/ м² передбачає витрати на рівні 25 тис. грн на місяць. Облаштування офісу і складу потребує додаткових інвестицій.

Трудові ресурси включають підбір та залучення кваліфікованого персоналу, зокрема менеджера з продажу, логіста, монтажну бригаду з двох осіб та водія.

Для забезпечення належного виконання функціональних обов'язків необхідне попереднє навчання працівників відповідно до стандартів підприємства.

Фінансові ресурси становлять основу реалізації проєкту, оскільки забезпечують можливість інвестування у відкриття представництва, закупівлю обладнання, оренду приміщень, маркетингове просування послуг на новому ринку та покриття початкових операційних витрат до досягнення точки беззбитковості.

Джерелами фінансування будуть частково нерозподілені прибутки минулих років, а також частково власні внески засновників.

План реалізації стратегії візуалізовано на графіку Гантта (рисунок 2.4).

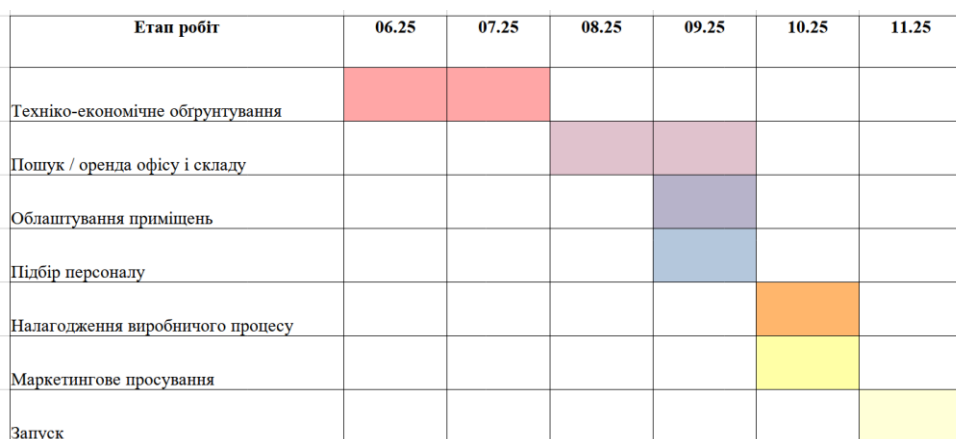


Рисунок 2.4 - Діаграма Гантта

Джерело: розроблено автором

Реалізація стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» передбачає чітко визначену послідовність організаційно-управлінських дій, які частково виконуються паралельно. Початок впровадження заплановано на червень 2025 року з проведення техніко-економічного обґрунтування.

Завершення основних етапів реалізації очікується у листопаді 2025 року.

Загальна тривалість реалізації становить 6 місяців, що відповідає комплексності завдань та рівню передбачених інвестицій.

Для чіткого розподілу відповідальності за виконання кожного етапу пропонується використовувати матрицю RACI (рисунок 2.5).

Етапи	Директор	Бухгалтер	HR менеджер	Операційний менеджер	Маркетолог	Проектний менеджер
Техніко-економічне обґрунтування	R/A	C				
Пошук / оренда офісу і складу	A			R		C
Облаштування приміщень	C			A		R
Підбір персоналу	A		R			
Налагодження виробничого процесу	A			R		
Маркетингове просування	C				A	
Запуск	A			R	C	

Рисунок 2.5 - Матриця RACI

Джерело: розроблено автором

Пояснення:

R (Responsible) - Виконує завдання

A (Accountable) - Відповідає за кінцевий результат

C (Consulted) - Консультує або надає експертну думку

I (Informed) - Поінформований про хід виконання, але не бере активної участі

Матриця надає чітке розуміння необхідних людських ресурсів та їхніх ролей на кожному етапі. Згідно з RACI, для успішного виконання всіх етапів робіт, від техніко-економічного обґрунтування до маркетингового просування, необхідно залучити кілька ключових фахівців, кожен з яких відповідає за конкретні завдання.

Для виконання проєкту потрібні: директор для стратегічного планування, загального керівництва та контролю на всіх етапах реалізації. Бухгалтер для ведення фінансової документації, обліку та контролю витрат. HR менеджер для організації підбору, навчання та розвитку персоналу. Операційний менеджер для налагодження та координації виробничих процесів, а також забезпечення операційної підтримки. Маркетолог для розробки та реалізації маркетингової стратегії та просування продукту. Проєктний менеджер для техніко-економічного обґрунтування та загальної координації проєкту.

У рамках розроблення стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» було здійснено розрахунок обсягу необхідних фінансових інвестицій для забезпечення функціонування підприємства на початковому етапі діяльності. Для цього проаналізовано основні статті витрат, серед яких оренда приміщень, придбання офісного та складського обладнання, забезпечення транспортом, покриття комунальних послуг, маркетингові заходи та виплата заробітної плати ключовим працівникам. Всі зазначені показники

систематизовано та відображено у Додатку Б, що дає змогу отримати цілісне уявлення про структуру та обсяг стартових фінансових вкладень. Загальна сума витрат, необхідних для відкриття представництва ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» у м. Києві, становить 705 000 грн, з яких 331 500 грн припадає на одноразові витрати, пов'язані з придбанням офісного та складського обладнання, меблів, транспорту, проведенням маркетингових заходів на етапі запуску, адміністративними витратами та створенням резерву на непередбачені витрати. Решта — 263 500 грн — це щомісячні витрати, до яких належать витрати на оренду приміщень (офісу та складу), оплату комунальних послуг, цифрову рекламу та фонд оплати праці працівників.

Такий фінансовий аналіз дозволяє не лише оцінити масштаб інвестицій, необхідних для старту нового напрямку діяльності компанії, а й сформувати базу для подальшого фінансового планування, прогнозування строку окупності та визначення потенційної рентабельності проєкту.

Для оцінки доцільності реалізації проєкту відкриття представництва ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» було здійснено розрахунок основних фінансово-економічних показників, які наведено на рисунку 2.6.

Показник	Розрахунок	Значення	Одиниця виміру
Ціна одного замовлення(середня)		55000	грн
Кількість замовлень за місяць		10	шт
Змінні витрати на 1 замовлення		20000	грн
Середні постійні витрати на 1 замовлення	$263500/10$	26350	грн
Середні постійні витрати на місяць		263500	грн
Прибуток з 1 замовлення	$55000-(20000+26350)$	8650	грн
Прибуток за місяць	$10*8650$	86500	грн
Рентабельність	$(8650/55000)*100$	15,72727273	%
Строк окупності	$331500/86500$	3,832369942	міс

Рисунок 2.6 - Основні розрахункові показники економічної ефективності проєкту

Джерело: розроблено автором

В основу розрахунків покладено припущення щодо середньої вартості одного замовлення на рівні 55 000 грн та орієнтовної кількості замовлень у місяць – 10 одиниць.

Постійні витрати, які включають оренду, оплату праці, комунальні послуги та маркетинг, у розрахунку на одне замовлення становлять 26 350 грн, а змінні витрати – 20 000 грн. У результаті, загальні витрати на одне замовлення складають 46 350 грн, що дозволяє отримати прибуток у розмірі 8 650 грн з кожного замовлення.

Очікуваний місячний прибуток проєкту становить 86 500 грн, що забезпечує рівень рентабельності в межах 15,73%. Строк окупності одноразових витрат (331 500 грн), понесених на етапі запуску, становить приблизно 3,8 місяця, що свідчить про високу економічну ефективність проєкту та швидку амортизацію початкових інвестицій.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що запропонована стратегія диверсифікації діяльності є економічно обґрунтованою та перспективною для реалізації. Здійснений аналіз фінансових показників засвідчив досягнення рівня рентабельності у 15,73% , що свідчить про здатність проєкту генерувати прибуток за умов збереження прогнозованого обсягу замовлень. При цьому строк окупності інвестицій становить 3,8 місяця, що є позитивним фактором з позиції інвестиційної привабливості проєкту.

Оцінка потенційних результатів та ризиків вказує на те, що за умови ефективного управління ресурсами підприємство має можливість досягти суттєвих фінансових результатів. Водночас необхідно враховувати вплив зовнішніх чинників, зокрема, коливань ринкового попиту, рівня конкуренції та загальної економічної ситуації. Також важливим аспектом є забезпечення дієвого контролю за витратами та реалізація ефективної маркетингової

політики, що сприятиме залученню нових клієнтів і забезпеченню стабільного потоку замовлень.

З урахуванням вищезазначеного, запропонована стратегія диверсифікації може розглядатися як доцільний напрям розвитку підприємства. Її реалізація дозволить не лише забезпечити стабільне функціонування представництва компанії у новому регіоні, а й створити передумови для довгострокового зростання, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Крім того, досягнення стабільних фінансових результатів сприятиме підвищенню репутаційного капіталу підприємства, що, своєю чергою, забезпечить умови для сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній бакалаврській роботі було всебічно досліджено теоретичні та практичні аспекти управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації на прикладі ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».

У першому розділі роботи розкрито сутність поняття диверсифікації як важливого інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано види диверсифікації, визначено її переваги та ризики, проаналізовано підходи до формування диверсифікаційних стратегій.

У другому розділі проаналізовано діяльність компанії ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН», визначено її організаційну структуру, ключові напрями діяльності, зокрема виготовлення та монтаж скляних конструкцій.

Проведено оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, включаючи аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз). У результаті встановлено, що підприємство має потенціал до подальшого розвитку за рахунок розширення географії присутності, зокрема відкриття нового представництва в місті Києві.

На основі зібраних даних обґрунтовано вибір стратегії географічної диверсифікації. Проведено фінансово-економічні розрахунки, що включають прогнозовані витрати на відкриття офісу, джерела фінансування, а також очікувані результати від реалізації проєкту. Запропоновані заходи дозволяють збільшити обсяги продажів, залучити нових клієнтів, зміцнити позиції бренду на ринку та зменшити залежність від регіональних ризиків.

З метою ефективного впровадження стратегії диверсифікації в роботі було розроблено практичні інструменти управління, зокрема матрицю відповідальності та графік Гантта для поетапного впровадження нового підрозділу. Ці інструменти сприяють підвищенню ефективності реалізації стратегії, забезпечуючи контроль за виконанням завдань та своєчасним досягненням цілей.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили доцільність реалізації стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» шляхом розширення на нові географічні ринки.

Запропоновані у дипломній роботі заходи можуть стати практичним інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова В.Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Business inform.* 2020. №12 С.482-494.
2. Ломоносова О.Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. С.7-15.
3. Гудзь Ю.Ф. Особливості диверсифікації виробництва харчових підприємств в умовах торговельних війн. *Актуальні проблеми міжнародних відносин.* 2013. Вип. 115 (Частина І). С. 40-48
4. Івченко Л. В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2016. Вип. 1. С. 99- 107.
5. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції "диверсифікація". *Економічна наука.* 2019. С.77-82.
6. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2015. №1(11). С.14-22.
7. Ковтуненко Ю.В., Сапожников Р.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія.* 2017. Вип. 2 . С. 378-391.
8. Мотиви диверсифікації діяльності підприємств. URL: <https://studfile.net/preview/2398448/page:2/> . (Дата звернення 7.04.2025).
9. Диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємств. URL: <https://studfile.net/preview/4193495/page:3/>. (Дата звернення 7.04.2025).
10. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Економіка та підприємництво.* 2020. Вип.117 № 6. С. 63-66.

11. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. Економічні науки. 2023. С.440-445.
12. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 69. С.172-175.
13. Шароян Ф.А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. Підприємництво та інновації. 2021. Вип.16. С.20-25.
14. Касумов Т.А. Сучасні підходи оцінки до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. Економіка. 2024. С.34-44.
15. Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. №2. С.100-106.
16. Приклади корпоративних стратегій URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Книга%3А_Принципи_маркетингу_\(Lumen\)/04%3А_Маркетингова_стратегія/4.05%3А_Приклади_корпоративних_стратегій](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Книга%3А_Принципи_маркетингу_(Lumen)/04%3А_Маркетингова_стратегія/4.05%3А_Приклади_корпоративних_стратегій) . (Дата звернення 9.04.2025).
17. Касумов Т.А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 2(19). С.126-135.
18. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. Економіка та управління підприємствами. 2014. С.243-248.
19. Дідович І.І., Атаманчук З.А., Маліновська М.В., Зюбрик Д.І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Ефективність державного управління. 2024. Вип.1. С.107-111.

20. Шимко О.В. Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку торговельних підприємств. Business inform. 2018. №2. С.159-163.
21. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2019. №3 (29). С. 25-34.
22. Внутрішня документація ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
23. СТАТУТ ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
24. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25. 2021. Спрощена фінансова звітність. Додаток 2, пункт 4 розділу 1. Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
25. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25. 2022. Спрощена фінансова звітність. Додаток 2, пункт 4 розділу 1. Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25. 2023. Спрощена фінансова звітність. Додаток 2, пункт 4 розділу 1. Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
27. Офіційний сайт компанії ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: Складі душові кабінки, двері, перегородки на замовлення. Луцьк, Рівне, Тернопіль, Київ | Flex Design. (Дата звернення 12.04.2025).
28. Instagram акаунт ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: https://www.instagram.com/flex_design_ua?igsh=bXNoeXRxaG5mNWRu (Дата звернення 12.04.2025).
29. Facebook акаунт ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: <https://www.facebook.com/share/1X4phpsMqR/>. (Дата звернення 12.04.2025).
30. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення 2.05.2025).

31. Чисельність населення по містах України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/> (Дата звернення 2.05.2025).
32. Середня місячна зарплата по регіонах України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (Дата звернення 2.05.2025).
33. Будівництво в Україні у 2024 році збільшилося на 23%. URL: <https://fima.org.ua/budivnyctvo-v-ukrayini-u-2024-roczy-zbilshylosya-na-23/> (Дата звернення 2.05.2025).
34. Прямі іноземні інвестиції в Україну. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (Дата звернення 2.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» за 2021, 2022 та 2023 роки

Ю0901205

Додаток 2
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН"**

Територія **волинська**

Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Формування й оброблення листового скла**

Середня кількість працівників, осіб **2**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **УКРАЇНА, 43023, ВОЛИНСЬКА ОБЛ., М. ЛУЦЬК ВУЛ. КОНЯКІНА, БУД. 16**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

01.04.2022

43958626

710100000

240

23.12

+38(095)-431-18

-52

1. Баланс на 31 грудень 2021 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	-	18.4
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	18.4
Баланс	1300	-	18.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	8.4
Неоплачений капітал	1425	(10)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	18.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	-
Баланс	1900	-	18.4

2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	967.4	-
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	967.4	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(957.2)	(-)
Інші витрати	2165	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	957.2	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10.2	-
Податок на прибуток	2300	(1.8)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	8.4	-

Керівник

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

J0901205

Додаток 2
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН"**

Територія **волинська**

Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Формування й оброблення листового скла**

Середня кількість працівників, осіб **2**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **УКРАЇНА, 43023, ВОЛИНЬСЬКА ОБЛ., М. ЛУЦЬК ВУЛ. КОНЯКІНА, БУД. 16**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

01.04.2022

43958626

710100000

240

23.12

+38(095)-431-18

-52

1. Баланс на 31 грудень 2022 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	45.6
Усього за розділом I	1095	-	45.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	18.4	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	18.4	-
Баланс	1300	18.4	45.6

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8.4	30.7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	18.4	40.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	4.9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	4.9
Баланс	1900	18.4	45.6

2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1992.7	967.4
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1992.7	967.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1965.5)	(957.2)
Інші витрати	2165	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1965.5	957.2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	27.2	10.2
Податок на прибуток	2300	(4.9)	(1.8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	22.3	8.4

Керівник

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(підпис, прізвище)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	43958626
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН"	за ЄДРПОУ	43958626		
Територія	ВОЛИНСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA07080170010083384		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Формування й оброблення листового скла	за КВЕД	23.12		
Середня кількість працівників, осіб		2			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон		43023, ВОЛИНСЬКА, ЛУЦЬК, вулиця Конякіна, 16	0663458151		

І. Баланс
на 31.12.2023 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	—
знос	1012	(0)	(—)
Інші необоротні активи	1090	0	—
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	0	—
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	88.5
Інші оборотні активи	1190	45.6	.2
Усього за розділом II	1195	45.6	88.7
Баланс	1300	45.6	88.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30.7	70.1
Неоплачений капітал	1425	(0)	(—)
Усього за розділом I	1495	40.7	80.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	0	—
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	0	—
розрахунками з бюджетом	1620	4.9	8.6
розрахунками зі страхування	1625	0	—
розрахунками з оплати праці	1630	0	—

Інші поточні зобов'язання	1690	0	—
Усього за розділом III	1695	4.9	8.6
Баланс	1900	45.6	88.7

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма N 2-мс		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2356.4	1992.7
Інші доходи	2160	—	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2356.4	1992.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2308.4)	(1965.5)
Інші витрати	2165	(—)	(0)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2308.4	1965.5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48	27.2
Податок на прибуток	2300	(8.6)	(4.9)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	39.4	22.3

Керівник

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК Валентина Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Б

Основні витрати на реалізацію проєкту відкриття представництва ТОВ

«ФЛЕКС ДИЗАЙН» у м. Києві

Категорія	Найменування	Од.вим.	Кількість	Ціна за од. (грн)	Вартість/міс (грн)	Тип витрат
Оренда приміщень	Офіс (60 м² по 500 грн)	м²	60	500	30000	Щомісячна
	Склад (100 м² по 250 грн)	м²	100	250	25000	Щомісячна
Транспорт	Автомобіль для доставки	авто	1	140000	140000	Одноразова
Офісне обладнання та меблі	Робочий стіл	шт	3	1500	4500	Одноразова
	Офісне крісло	шт	3	3000	9000	Одноразова
	Комп'ютер	шт	3	25000	75000	Одноразова
	Принтер-сканер	шт	1	10000	10000	Одноразова
	Шафа для документів	шт	1	4000	4000	Одноразова
	Інтернет-роутер + Wi-Fi	шт	1	3000	3000	Одноразова
	Кухонний блок	комплект	1	5000	5000	Одноразова
	Відеокамери і сигналізація	комплект	1	10000	10000	Одноразова
	Стелажі металеві	шт	10	1500	15000	Одноразова
	Візок складський	шт	2	2000	4000	Одноразова
Складське обладнання	Сейф для інструментів	шт	1	8000	8000	Одноразова
	Електроенергія (офіс + склад)	міс			3000	Щомісячна
	Вода та водовідведення	міс			1000	Щомісячна
Комунальні послуги	Опалення (офіс + склад)	міс			2000	Щомісячна
	Інтернет	міс			500	Щомісячна
	Розробка маркетингової стратегії	послуга		15000	15000	Одноразова
	Цифрова реклама (таргетинг, банери)	міс		7000	7000	Щомісячна
Маркетинг	Промоакції, відкриття представництва	послуга		6000	6000	Одноразова
	Директор	людина	1	50000	50000	Щомісячна
	Офіс-менеджер	людина	1	15000	15000	Щомісячна
Заробітна плата	Бухгалтер	людина	1	20000	20000	Щомісячна
	Маркетолог	людина	1	30000	30000	Щомісячна
	Конструктор	людина	1	25000	25000	Щомісячна
	Монтажник	людина	2	25000	50000	Щомісячна
	Водій	людина	1	20000	20000	Щомісячна
	Юридичне оформлення (відкр. філії)				3000	Одноразова
	Печатка, рахунки, послуги банку				5000	Одноразова
Інші витрати	Побутові дрібниці, витратні матеріали				5000	Одноразова
	Запас на непередбачені витрати				10000	Одноразова
Підсумки	Щомісячні витрати				263500	
	Одноразові витрати				331500	
	Загальна сума витрат				705000	

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/15/2025
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
КБР Кутерного_EO401

Автор Науковий керівник / Експерт
Кутерного Аліна Юрійвнагончар В.В.

підрозділ
кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



7221
Кількість слів



59855
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		43

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кутерноги Аліни Юріївни

Назва роботи: Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Науковий керівник: Гончар Вікторія Василівна

Підрозділ: кафедра менеджмент

Коефіцієнт подібності: КП 1 – 12,42 %, КП 2 – 6,01

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

■ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Кутерноги Аліни Юріївни не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту.

“20” травня 2025 р.



Вікторія ГОНЧАР

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 5 від 26.05.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Кутерноги Аліни Юріївни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Кутерноги Аліни Юріївни*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,

к.е.н., доцент

кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,

к.е.н., доцент

кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.