

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «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 навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації»

Здобувачки Шемонаєвої Ольги Миколаївни



Науковий керівник: доц. Кубарева І.В



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «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

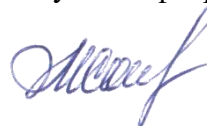
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 О.В. Шатілова
«25» березня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак
«25» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Шемонаєвій Ользі Миколаївні

денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організацій»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 18.03.21 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Новістем»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Діагностика діяльності ТОВ «Новістем» та обґрунтування напрямів диверсифікації
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації управління диверсифікацією бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі теоретичних і методичних положень управління диверсифікацією бізнес-організації розробити і обґрунтувати напрями диверсифікації для ТОВ «Новістем»

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

У розділі 1	Дослідити сутність диверсифікації діяльності бізнес-організації та підходи до обґрунтування її напрямів
визначити сутність поняття диверсифікації діяльності бізнес-організації	
проаналізувати інструменти обґрунтування диверсифікації діяльності бізнес-організації	
розглянути організаційні механізми диверсифікації діяльності бізнес-організації	
У розділі 2	Провести стратегічний аналіз та визначити напрями диверсифікації діяльності для ТОВ «Новістем»
надати характеристику діяльності ТОВ «Новістем» та провести стратегічний аналіз напрямів діяльності	
сформулювати напрями диверсифікації діяльності бізнес-організації та розробити заходи з організаційної підтримки реалізації пропозицій	
обґрунтувати економічну і стратегічну доцільність диверсифікації діяльності підприємства	

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доцент Кубарева І.В.

(ініціали, прізвище)

«16» лютого 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Шемонаєва О.М.

(ініціали, прізвище)

«16» лютого 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 64 сторінки, 13 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 69 найменувань, 2 додатків.

«Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління диверсифікацією бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - на основі теоретичних і методичних положень управління диверсифікацією бізнес-організації розробити і обґрунтувати напрями диверсифікації для ТОВ «Новістем».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та види диверсифікації діяльності бізнес-організації;
- розглянути методичні засади вибору стратегії диверсифікації бізнес-організації;
- дослідити управління процесом диверсифікації в бізнес-організації;
- навести загальну характеристику діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «Новістем»;
- провести обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Новістем» та організаційного механізму їх реалізації;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх впливу на розвиток підприємства.

Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованих заходів з диверсифікації діяльності підприємств для підприємств даної галузі діяльності (торгівля напоями).

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Ключові слова: Управління, диверсифікація, стратегія, бізнес-організація, виробництво товарів

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Шемонаєвої Ольги Миколаївни
на тему «Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована частково і відповідає ідентифікованим проблемам / напрямам розвитку бізнес-організації, розроблено матрицю відповідальності реалізації пропозиції, визначені заходи та відповідальні особи, проте не достатньо обґрунтовано джерела ресурсів для реалізації пропозицій.

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершеної роботи, що не потребує доопрацювання.

Кількість балів за якість КБР: 67 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Загалом, робота є завершеною, самостійно виконаним дослідженням, має практичну цінність для організацій, містить авторські висновки, узагальнення та розробки. Результати роботи дозволяють зробити висновок про володіння автором роботи компетентностями, передбаченими освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій». Представлена робота відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту, а здобувачка Шемонаєва О.М. заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник

(к.е.н., доц.)


(підпис)

к.е.н., доц. Кубарева І.В.
(прізвище, ініціали)

«31» травня 2021 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Шемонаєва Ольга Миколаївна

Тема **Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації**

Актуальність теми: Було досліджено поняття диверсифікація, що представляє собою процес розподілу коштів між різними об'єктами вкладення таким чином, що якщо в результаті непередбачених подій один об'єкт буде приносити збитки, то інший об'єкт стане приносити прибуток. Українські підприємства активно зайнялися диверсифікацією своєї діяльності, вбачаючи в цьому можливість поправити свої справи і зменшити комерційний ризик.

Позитивні риси роботи: Шемонаєвою О.М оброблено досить велика кількість наукового матеріалу, на високому теоретичному та методологічному рівні проведено дослідження напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації ТОВ «НОВІСТЕМ» Матеріал в випускній кваліфікаційній роботі викладено з дотриманням внутрішньої логіки, між розділами простежується логічний взаємозв'язок.

Негативні риси роботи: Істотних недоліків в дипломній роботі не виявлено. Виявлено несуттєві недоліки дипломної роботи: недостатньо графіків, стиль викладу не скрізь витриманий. Однак знайдені недоліки не впливають на якість дослідження з даної проблеми.

Практичне значення одержаних результатів: Автором дипломної роботи були представлені конкретні напрями диверсифікації діяльності бізнес-організації Практичні рекомендації, запропоновані Шемонаєвою О.М, пройшли апробацію (перевірку) в нашій організації і показали свою високу значимість.

Місце роботи та посада рецензента

Помічник керівника
Фінансово- економічного відділу
Шемонаєва О.М

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Директор - Ліпкін А.В

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність та види диверсифікації діяльності бізнес-організації	5
1.2 Методичні засади вибору стратегії диверсифікації бізнес-організації	14
1.3 Управління процесом диверсифікації в бізнес-організації.....	21
РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВІСТЕМ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	28
2.1. Загальна характеристика діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «Новістем»	28
2.2. Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Новістем» та організаційного механізму їх реалізації	44
2.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх впливу на розвиток підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність. Результати взаємодії господарюючих суб'єктів формуються під впливом певного рівня ризику, що характеризується ймовірністю і величиною втрат. Кожен з господарюючих суб'єктів (виробник, посередник і споживач) прагне знизити розмір втрат від продажу (виробник, посередник) і покупки товару (посередник, споживач). Одним з методів мінімізації втрат від проведення операції купівлі-продажу товару є диверсифікація, що представляє собою процес розподілу коштів між різними об'єктами вкладення таким чином, що якщо в результаті непередбачених подій один об'єкт буде приносити збитки, то інший об'єкт стане приносити прибуток. Іншими словами, даний метод спрямований на зниження втрат за рахунок використання своїх коштів в різних сферах, щоб в разі втрати в одній з них компенсувати збитки за рахунок іншої сфери.

Українські підприємства активно зайнялися диверсифікацією своєї діяльності, вбачаючи в цьому можливість поправити свої справи і зменшити комерційний ризик. Однак при цьому треба мати на увазі, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі теоретичних і методичних положень управління диверсифікацією бізнес-організації розробити і обґрунтувати напрями диверсифікації для ТОВ «Новістем».

Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- визначити сутність та види диверсифікації діяльності бізнес-організації;
- розглянути методичні засади вибору стратегії диверсифікації бізнес-організації;
- дослідити управління процесом диверсифікації в бізнес-організації;
- навести загальну характеристику діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «Новістем»;

- провести обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Новістем» та організаційного механізму їх реалізації;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх впливу на розвиток підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління диверсифікацією бізнес-організації.

Методи дослідження: структурно-логічного аналізу; узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу і синтезу; індукції, дедукції, історико-логічний метод; графічного зображення даних, економіко-статистичного аналізу; спостереження.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості застосування запропонованих заходів з диверсифікації діяльності підприємств для підприємств даної галузі діяльності (торгівля напоями).

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у тому числі з менеджменту, планування, аналізу та інших спеціальних дисциплін, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Новістем» за 2018-2020 роки.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (69 найменувань) та 2 додатків. Робота містить 13 таблиць, 17 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Основний зміст викладено на 5-51 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та види диверсифікації діяльності бізнес-організації

Диверсифікація як економічний процес описує зміну економічних відносин і визначає категорію змін напрямку діяльності організації в частині виробничих і технологічних процесів при виготовленні продукції чи надання послуг з урахуванням організаційно-виробничих можливостей і технологічного потенціалу підприємства.

Процес реалізації стратегії диверсифікації стосується, в першу чергу, впровадження нових технологій і переходу на нові ринки та в нові галузі, тобто здійснювати діяльність в тих галузях, до яких підприємство раніше не мало ніякого відношення. «Під диверсифікацію розуміють поширення господарської діяльності підприємства на нові сфери» [37, с.472].

Історично найбільший розвиток диверсифікація отримала в середині 50-х років, коли далася визнаки відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва і падіння норми прибутку на капітал, вкладений в традиційне виробництво. В даний час диверсифікація - найпоширеніша форма концентрації капіталу.

Диверсифікація забезпечує ефективність функціонування компанії незалежно від життєвого циклу одного продукту і в більшій мірі забезпечує стійкий поступальний ріст. Часто, диверсифікація виробництва є перехід «від одностороннього, яке часто базується на лише одному продуктові виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, що випускається» [37, с.471]. Якщо продукт має вузьке застосування, то

компанія-спеціалізована, якщо різноманітне, то це диверсифікаційна компанія [37, с.471; 51, с.18].

Значення диверсифікації сходять до споконвічному змісту, відповідно до якого *diversificatio* - дослівний переклад з позднелатинського - різноманітність, зміна, від латинського *diversus* - різний і *facio* - роблю, *facere* - робити. Англійське *divers* - різний, різний; *diverse* - інший, відмінний, різноманітний, різний; *diversify* - урізноманітнити; *diversity* - різноманітність, розмаїття, різнорідність, несхожість, відмінність, різновид. Тому буквальний переклад означає, по-перше, різний роблю, робити; різноманітність або різноманіття роблю, робити; зміна роблю, робити і, по-друге, різноманітну (різноманітну) діяльність або зміна видів діяльності.

Існує багато визначень поняття «диверсифікація», зокрема у вітчизняній науковій літературі, розглянемо їх у табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
1	2
Ансофф І.	«дає змогу розподіляти та мінімізувати ризики бізнес-портфеля, використовувати нові технології на нових ринках» [60, с.113]
Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж.	«розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях» [53]
Богоявленський О.В.	«диверсифікація підприємницької діяльності – це процес розвитку діяльності підприємства, що означає розширення сфери виробництва або торгівлі за рахунок включення в неї нових товарів чи послуг» [3, с.83]
Гарафонов О. І., Воронець Д. О.	«диверсифікація діяльності покликана розподілити активи підприємства на різні (іноді сумісні) галузі діяльності, таким чином забезпечивши стійке положення компанії на ринку» [10, с.380]
Чкан А.С., Пасічняк С.К.	«стратегія диверсифікації спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та використання всіх можливостей підприємства» [57, с.231]
Снігова О. Ю.	«диверсифікація - це метод управління фінансовими ризиками підприємств, який передбачає розподіл систематичних ризиків шляхом зниження їх концентрації» [49, с.86]
Хаустова В. Є.	«диверсифікація представляє собою стратегію розвитку підприємства, що передбачає одночасне вкладення капіталу в розвиток багатопрофільного бізнесу» [54, с.486]

З табл.1.1 бачимо, що автори визначають диверсифікацію як стратегію розвитку підприємства (Хаустова В. Є., Чкан А.С., Пасічняк С.К.), процес розвитку (Богоявленський О.В.), що дає змогу розподіляти та мінімізувати ризики за рахунок

розширення сфери виробництва або торгівлі за рахунок включення в неї нових товарів чи послуг, що дозволить підвисити конкурентоспроможність підприємства [54;57].

Аналізуючи термін «диверсифікація», можна зробити висновок, що вона, як правило:

- «полягає у випуску нових видів продукції» для підприємства [13, с.15];
- є одним з механізмів «підвищення конкурентоспроможності» підприємства [13, с.16];
- в разі успішної реалізації цей процес призведе до якісних поліпшень діяльності підприємства, таким як організаційна стійкість і оперативна адаптація до змін зовнішнього середовища, а також до поліпшення соціально-психологічної атмосфери в робочих колективах.

Отже, можемо зробити висновок, що диверсифікація - це стратегія направлена на коригування основної діяльності компанії. Рівень диверсифікації можна визначити за такими критеріями як: номенклатура товарів і послуг компанії та співвідношення основного виробництва і диверсифікованого.

Основними причинами диверсифікації є обгрунтована необхідність підвищення економічної ефективності підприємства в даний момент і на тривалу перспективу, а також економічна стабільність і фінансова стійкість, зростання, прибуток, конкурентоспроможність при повному використанні ресурсів.

Концепція диверсифікації є складною у визначенні. В певному сенсі, це стратегія «виживання» в складній економічній ситуації завдяки широкому асортименту товарів та послуг, яка дає можливість розширитися в нових сферах. Процес здійснення диверсифікації може проводитись двома методами: нарощування власного виробництва або шляхом купівлі вже готових потужностей.

Розглянемо основні джерела ефекту різноманітності при реалізації стратегії диверсифікації:

- спільне використання виробничих потужностей в різних цілях [36, с.170];
- продаж товарів і послуг через єдину мережу, не обов'язково спільну [27, с.244];
- передача технічного та управлінського досвіду, інформації, знань від одного виробництва іншого [34, с.10];
- різноманітність інформації, одержуваної з підготовки працівників.

Таким чином, диверсифікація - це розширення підприємством своїх послуг, асортименту продукції, що випускається, частки ринку збуту з метою підвищення ефективності та стійкості підприємства, збільшення прибутку, освоєння нових ринків збуту.

Існує два напрямки розширення компанії шляхом диверсифікації - в родинні і неспоріднені галузі. Родинними вважаються компанії, у яких є збіги ланок в ланцюжках цінностей. Вибір такої галузі для диверсифікації заснований на прагненні до досягнення синергії. Несумісними вважаються компанії, у яких немає ніяких загальних ланок в ланцюжках цінностей, слідчо і не можуть бути використані наявні технології, знання, КФУ. Вибір неспорідненій галузі може бути обумовлений різними умовами, такими як вигідне вкладення вільних грошових коштів або висока привабливість даної галузі. Таким чином, виділяють три види диверсифікації за напрямком розширення компанії:

- споріднена,
- нерідна,
- комбінована [22, с.87].

Споріднена диверсифікація - це проникнення в родинні галузі, що диктується відповідністю ланцюжка цінностей існуючого бізнесу і передбачуваного. Вона виникають якщо компанії «мають відносно схожі виробництва і володіють стратегічним відповідністю» [22, с.88].

Стратегічна відповідність ланок ланцюжків цінностей дозволяє:

- обмінюватися досвідом і компетенцією між бізнесами (ефективна управлінська команда, знання специфіки регіонального ринку);
- знижувати витрати (об'єднання ланок ланцюжків цінностей, економія на ефекті масштабу);
- використовувати КФУ (наприклад, розкручений бренд) .

Для можливості проведення стратегії спорідненої диверсифікації компанії достатньо мати наявності відповідність однієї ланки в ланцюжках цінностей. Менеджмент підприємства, перед прийняттям рішення про використання стратегії спорідненої диверсифікації, повинен всебічно вивчити існуючий бізнес і передбачуваний, щоб виявити всі можливі шляхи відповідності. Консолідація ланок різних ланцюжків цінностей забезпечує ефект міжфірмової кооперації - зниження витрат за рахунок скоординованої діяльності компаній різних галузей в одній корпорації.

Розглянемо особливості стратегії неспорідненої диверсифікації. Якщо підприємством обрано стратегію неспорідненої диверсифікації, то завдання керівництва дещо інші, менеджери займаються пошуком «фірм, що зазнають фінансові труднощі, фірм з великими можливостями для зростання, але з маленькими можливостями капіталовкладення або фірм, у яких занижена вартість» [22, с.89]. На перший план виходить прибутковість інвестицій.

Стратегію неспорідненої диверсифікації часто застосовують інвестори на фондовому ринку. Дослідники виділяють поділяють таку диверсифікацію на наступні види:

- інвестор просто вкладає кошти в більшу кількість різних акцій або типів активів в надії, що варіація очікуваної прибутковості портфеля знизиться;
- заснована на прагненні «зниження сукупного ризику за допомогою вкладання грошей в різні види активів і сектори економіки» [4].

Комбінована диверсифікація є поєднанням спорідненої та неспорідненої диверсифікації. Для реалізації стратегії диверсифікації даного типу необхідно мати напрямки бізнесу в родинних та неспоріднених галузях одночасно.

Порівняємо особливості системи управління диверсифікованою компанією. Перша та основна відмінність управління багатoproфільною компанією полягає в створенні багаторівневої системи менеджменту:

- корпоративний (рівень материнської організації);
- бізнес (рівень бізнес-одиниць);
- функціональний (рівень підрозділів).

Споріднена диверсифікація поділяється на горизонтальну, вертикальну, діагональну і змішану диверсифікацію [11; 29; 51].

Горизонтальна диверсифікація полягає в пошуку і появі на підприємстві нового, але аналогічного «продукту», випуск якого здійснюється в рамках функціонуючих компаній (виробництва) або схожий за своїми постачальницьким, збутових та інших умов з випуском вже існуючих «продуктів». «Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від тієї, що використовується» [7]. Подібна диверсифікація дозволяє розширювати масштаб діяльності фірми, збільшувати обсяг продажів і більш повно охоплювати зайняті сегменти ринку. Залежно від області розширення діяльності фірми горизонтальна диверсифікація може протікати як географічне розширення або як розширення номенклатури продукції.

Деякі автори, наприклад, Юрченко Ю.О. виділяють центровану диверсифікацію, за змістом дуже близьку до горизонтальної диверсифікації [60, с.43]. Однак головна відмінність центрованої диверсифікації полягає в тому, що можливості і ресурси для виробництва нового продукту вишуковуються в уже існуючому бізнесі, який займає центральне положення. Нове ж виробництво ґрунтується на можливостях існуючого бізнесу, які укладені в сильних сторонах компанії і в уже освоєному ринку.

Вертикальна диверсифікація полягає в побудові повного виробничого ланцюжка вже існуючого «продукту». Цей вид диверсифікації передбачає випуск напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, необхідних для виробництва «продукту», включення ресурсовидобувних і переробних підприємств, тобто рух вниз по виробничому ланцюжку (зворотна диверсифікація), або розвиток підприємств подальшої переробки та використання «продукту», його просування та збуту, тобто рух вгору по виробничому ланцюжку (пряма диверсифікація), або одночасний рух і вгору і вниз по виробничому ланцюжку. Даний вид диверсифікації характеризується досягненням контролю над всім ланцюжком виробництва - від компонентів, матеріалів і комплектуючих до реалізації готового продукту. На думку Богуславського Є.І. та Бобро М.К. «Вертикальна диверсифікація, націлена на виробництво товарів, компліментарних до вже існуючого, створить сприятливі умови до виникнення позитивного синергетичного ефекту» [8].

Кожне підприємство в рамках своєї галузі в процесі трансформації сировини в кінцевий продукт є одночасно як споживачем, так і постачальником, тобто фірма займає певне місце в ланцюжку взаємин постачальник - виробник - споживач. Залежно від що досягається за допомогою диверсифікації ступеня участі фірми у виробничому циклі конкретної галузі автори розрізняють кілька видів вертикальної диверсифікації: повна, часткова і квазіінтеграція. Гуторов А. О. досліджуючи стратегії розвитку агропродуктових інтеграційних відносин виділяє також «повну інтеграцію, часткову інтеграцію, квазіінтеграцію, неінтеграцію, франчайзинг» [15, с.37, 39].

Повна диверсифікація означає, що підрозділи підприємства задіяні на кожному етапі виробництва кінцевого «продукту», беруть участь у всіх етапах перетворення сировини в готову продукцію, починаючи з його видобутку, включаючи її подальшу реалізацію.

Часткова диверсифікація передбачає освоєння фірмою найбільш важливих для неї етапів виробничого ланцюжка.

Квазіінтеграція проявляється у створенні стратегічних об'єднань підприємств, зацікавлених у співпраці та взаємодії без переходу права власності під єдине управління.

Можна зустріти опис так званої діагональної диверсифікації - «встановлення інтеграційних зв'язків з таким підприємством, яке не є суміжним або однорідним для даного, але включено в технологічний ланцюжок, що містить однорідні або (потенційно) суміжні підприємства для стабілізації і збільшення доходів компанії за рахунок діяльності в різних ринкових сегментах» [61, с.477]. Іншими словами, під діагональної диверсифікацією слід розуміти зближення стратегічних інтересів фірми з підприємством, що діє в іншому сегменті і не належить одній виробничому ланцюжку фірми, але має можливість впливати на інтереси і можливості третього підприємства, що належить сегменту фірми або належить до одного з переділів виробничого ланцюжка фірми.

Крім того, окремо виділяють змішану (комбіновану) диверсифікацію. Змішана диверсифікація включає елементи горизонтальної та вертикальної диверсифікації [54, с.167] і означає, що диверсифікація здійснюється «одночасно уздовж технологічного ланцюжка і по паралельних видів продукції» [30, с.244].

Деякі автори, крім того, виділяють ще один вид диверсифікації - концентричну [18, с.80]. Концентрична диверсифікація характеризується пошуком і організацією нових напрямків діяльності фірми, виробництва нової продукції на основі модернізації наявних виробничих ліній. Вона може здійснюватися у формі випуску товарів на додаток до вже існуючих продуктів. Такий вид диверсифікації властивий підприємствам, практично вичерпав ринкові можливості існуючого бізнесу, які ставлять завдання пошуку поліпшеного «продукту» і виходу на перспективні ринки.

Також диверсифікацію можна класифікувати як диверсифікацію діяльності, диверсифікацію виробництва і диверсифікацію продукції.

Диверсифікація діяльності є, по суті, переходом від односторонньої виробничої структури компанії, що базується на випуску єдиного продукту, до широкої номенклатури багатoproфільного виробництва.

Диверсифікація в сфері виробництва являє собою одночасний розвиток невзаємопов'язаних, розрізнених видів виробництв, а також розширення асортименту і номенклатури виробів в рамках підприємства (групи підприємств) з переорієнтацією поточних ринків збуту. На думку Коренюк Л.М. «диверсифікація виробничо-господарської діяльності — це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для мінімізації фінансових ризиків» [31, с.284]. Розвиток стратегії диверсифікації базується на необхідності підвищення ефективності виробництва з метою отримання економічних вигод і запобігання банкрутству, а сама компанія стає багатогалузевим комплексом підрозділів.

У кожного товару є свій життєвий цикл, в фазі падіння попиту прибуток від реалізації даного товару ставати все більш незначною для підприємства, і для того, щоб далі розвиватися менеджменту підприємства необхідно «згорнути старе виробництво» і направити всі свої зусилля на випуск більш досконалої продукції, можливо, призначеної для зовсім іншого ринку.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, робимо висновки, що диверсифікацією є стратегія розвитку підприємства, діяльність щодо забезпечення альтернативного джерела доходу шляхом розподілу фінансових ресурсів та інвестування в раніше не освоєні виробництва і ринки з метою зниження ризиків та підвищення капіталізації підприємства, зростання його конкурентоспроможності.

1.2. Методичні засади вибору стратегії диверсифікації бізнес-організації

М. Портер виділив наступні конкурентні стратегії: мінімізація витрат, диференціація і фокусування. З точки зору ієрархії управління сучасні дослідники теорії стратегічного управління і практики бізнесу виділяють чотири рівні стратегії: корпоративну, ділову (або конкурентну), функціональну, операційну. Стратегія диверсифікації, яка є предметом нашого розгляду, відноситься до корпоративного рівня [68].

Стратегія диверсифікації, передусім, є стратегією корпоративного рівня, саме тому вона складна в реалізації та передбачає більш глибокі, в порівнянні з іншими стратегіями, зміни в області управління технологіями, організаційною структурою і компетентностей персоналу.

Метою стратегії диверсифікації є вироблення і реалізація конкретних дій в системі обраних напрямків щодо поліпшення фінансово-економічних параметрів підприємства з урахуванням існуючих і потенційних умов і обмежень на ресурси. Підприємства застосовують стратегію диверсифікації для реалізації наступних цілей:

- вихід на нові галузі та ринки збуту з високими перспективами зростання і рентабельності продукції;
- оптимізація співвідношення зовнішніх і внутрішніх доходів підприємства;
- збалансування ризикованих і менш ризикованих капіталомістких операцій в сфері послуг;
- досягнення балансу між ризикованими наукомісткими операціями і менш ризикованим виробничим процесом;
- досягнення оптимального коефіцієнта між промисловими товарами і споживчими послугами;
- досягнення збалансованого рівноваги між пропонованим асортиментом і циклічністю попиту на товар.

Вибір стратегії диверсифікації проводиться за алгоритмом, аналогічним вибору стратегії розвитку підприємства взагалі. На основі проведених досліджень складемо алгоритм формування стратегії диверсифікації підприємства (рис.1.1).

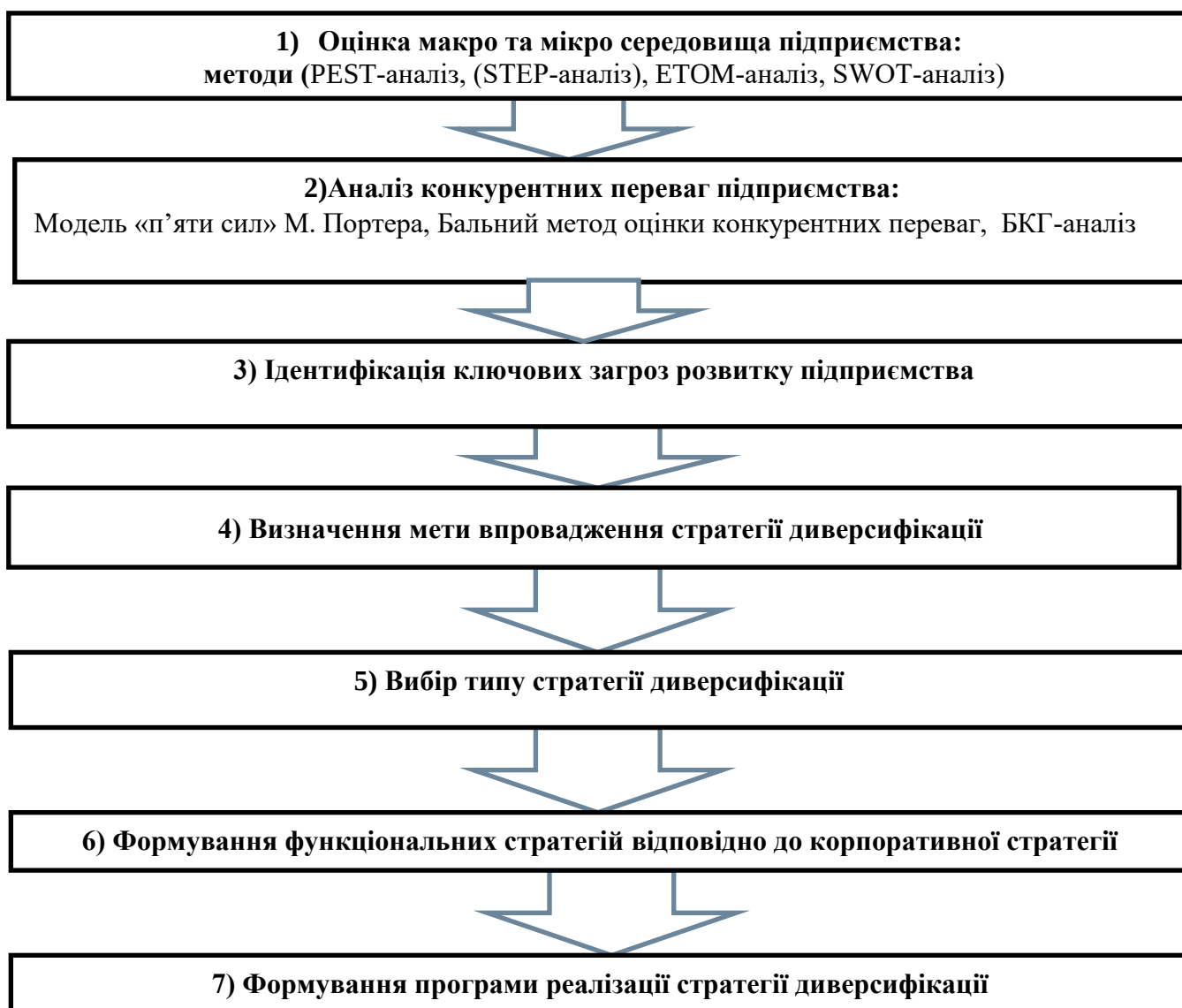


Рисунок 1.1 - Алгоритм формування стратегії диверсифікації

Джерело: складено автором

З метою оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища компанії доцільно використовувати метод SWOT-аналізу. Матриця SWOT-аналізу дозволяє поділити отриману інформацію про компанію та її оточення за ознаками - сильними і слабкими сторонам, виокремити можливості і загрози [25].

Проводячи аналіз даним методом, необхідно розглянути чотири поля:

- СІМ (сила і можливості) - сильні сторони, що відкривають перед підприємством стратегічні можливості;
- СІЗ (сила і загрози) - сильні сторони для скорочення загроз;
- СІМ (слабкість і можливості) - можливості організації, якщо у неї велике число слабких сторін;
- СІЗ (слабкість і загрози) - вразливі слабкі сторони в умовах загроз [54, с.44].

Також широко використовується PEST-аналіз, метою якого є «відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками», на які підприємства не можуть вплинути [1, с.15]. PEST-аналіз передбачає необхідність дослідження чотирьох чинників досліджують можливих параметрів для проведення макроаналізу: політико-правовий фактор, економічний фактор, соціокультурний фактор, технологічний фактор. STEEP-аналіз включає соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні чинники.

На підставі вищевикладеного, складемо таблицю переваг та недоліків основних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства (табл.1.2).

Оформлення таблиць – як у метод рекомендаціях – переробити

Таблиця 1.2 – Переваги і недоліки методів аналізу зовнішнього середовища підприємства

Переваги	Недоліки
1	2
SWOT-аналіз	
– застосовується в різних економічних і управлінських сферах; – вільний вибір елементів аналізу; – можливість використання як для оперативної оцінки, так і для стратегічного планування на тривалі періоди; – не потрібні спеціальні знання і наявність вузькопрофільної освіти.	– показує тільки загальні чинники; – перераховуються фактори без виявлення основних і другорядних, без детального аналізу взаємозв'язків між ними; – дає більшою мірою статичну картинку, ніж бачення розвитку в динаміці. – суб'єктивний характер, залежить від позиції та знань, проводить аналіз; – необхідно залучати великі масиви інформації з різних сфер, що передбачає значні зусилля і витрати.

Продовження таблиці 1.2

1	2
PEST(STEP)- аналіз	
– забезпечення цілісної картини зовнішнього оточення; – детальний аналіз зовнішнього середовища – стимулювання керівника до дії і обліку зовнішніх факторів; – сприяє загальному розумінню ринку, визначення позиції організації, перспектив розвитку та напрямки бізнесу; – метод дає найкращі результати, якщо систематично проводити аналіз, використовуючи однаковий формат	– сильне скорочення кількості даних, що використовуються для прийняття рішення; – трудність виділити в найбільшій мірою впливають фактори при охопленні великого обсягу даних; – неточність в результатах аналізу; – короткострокова орієнтація організацій; – несхвалення і нерозуміння аналізу; – складність аналізу для диверсифікованих організацій.
STEER -аналіз	
– потрібне глибоке розуміння і вивчення, постійно взаємодіючих, – кількісних і якісних елементів; – найбільша частина інформації може бути отримана з вторинних джерел; – аналіз є попереджувачим методом.	– необхідна значна винахідливість і проникливість, пов'язана з – корисними і надійними даними; – необхідно накопичення і простеження постійних джерел даних.

Джерело: складено автором за даними [4;13;14;49]

Отже, можемо зробити висновки, що до основних методів аналізу зовнішнього середовища відносяться:

- SWOT-аналіз, який використовується для поділу інформації по сильним і слабким сторонам, можливостей і загроз;
- PEST-аналіз для моніторингу та аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, на які підприємства не можуть вплинути;
- STEER-аналіз для вивчення соціальних, технологічних, економічних, екологічних та політичних чинників.

Першочергове значення має аналіз зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища призначений для «визначення сприятливих і несприятливих для бізнесу факторів впливу, ідентифікації існуючих і прогнозування майбутніх тенденцій зовнішніх змін, що є значущими для досягнення стратегічних цілей підприємства» [43, с.75]. Він дає підприємству час

для розгляду можливостей, планування заходів на випадок непередбачених обставин, розробки системи реагування на можливі загрози та на формування стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в вигідні можливості.

Для аналізу ринкових сил, що мають вплив на підприємство використовують методику «П'ять сил» М. Портера. Аналіз мікросередовища на основі методики «П'ять сил» М. Портера дозволяє визначити можливі шляхи розвитку сил ринкового середовища і на основі даних побудувати комунікаційну стратегію взаємодії з цим середовищем, засновану на максимальному отриманні прибутку з цих змін [68]. Аналіз за моделлю «П'ять сил» М. Портера проводиться шляхом аналізу детермінант п'яти зовнішніх сил (рис.1.2).

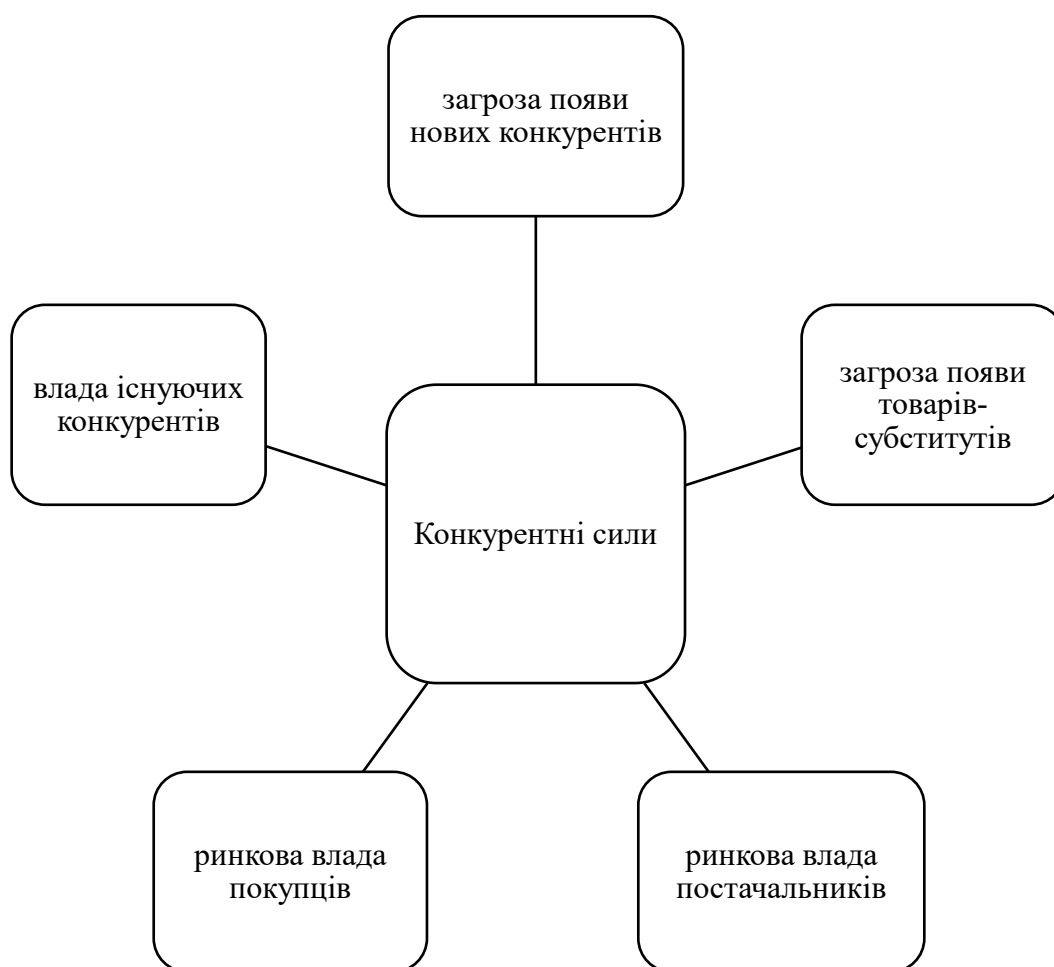


Рисунок 1.2 – Конкурентні сили за підходом М. Портера

Джерело: складено автором за даними [40]

Проведення методики конкурентних сил М. Портера передбачає (рис.1.3).

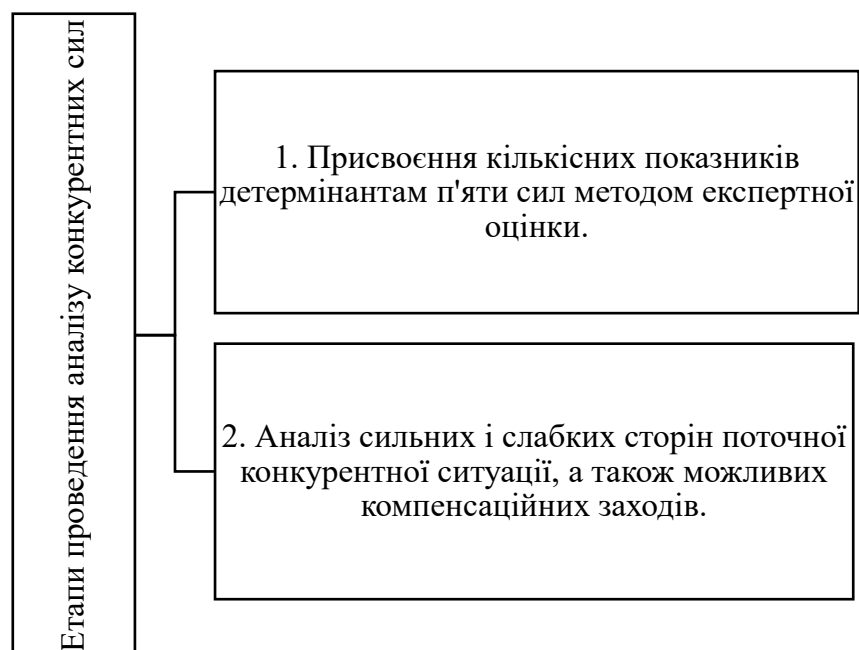


Рисунок 1.3 – Етапи проведення аналізу за підходом М. Портера

Джерело: складено автором за даними [40]

Даний метод має наступні недоліки: оцінюється тільки конкурентне становище підприємства на ринку; не приділяється увага іншим факторам прямого і непрямого впливу зовнішнього середовища та внутрішнього середовища.

Отже, проведення стратегічного аналізу дозволить визначити слабкі місця та зони ризику підприємства.

Портфельний підхід до вимірювання диверсифікації заснований на портфельній теорії Марковіца, який розглядає кожну галузь як інвестиційне вкладення, яке характеризується власним рівнем прибутковості і ризику, а сукупність галузей становить регіональний «портфель». «Теорія Марковиця заснована на ряді абстракцій, що спрощують дійсність» [18]. Аналогічно управлінню фінансами передбачається, що існує залежність між ризиком (економічною нестабільністю) і очікуваною прибутковістю (зростання виробництва, доходу, зайнятості). Якщо у випадку з інвестиційним портфелем змінювати склад портфеля досить просто, то додавати або прибирати цілі виробництва або галузі з регіонального портфеля легко тільки в теорії.

Просторову концентрацію виробництва по галузях в регіонах можна виміряти за допомогою індексу Херфіндаля - Хіршмана, який заснований на додаванні квадратів часткою виробничих секторів в регіоні [41, с.53]:

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2 \quad (1.1)$$

Індекси Изарда і Херфіндаля - Хіршмана приймають значення від нуля до одиниці. Значення даних індексів, рівне нулю, означає рівномірний розподіл виробництва в регіоні по галузях. У регіонах з нерівномірним розподілом випуску по галузях значення даних індексів буде вище в порівнянні з тими регіонами, де виробництво розподілено більш рівномірно.

Ще одним з можливих показників для оцінки просторового нерівності є індекс Тейл, побудова якого заснована на фізичній категорії ентропії як характеристики безладу системи:

$$T^S = \sum_{r=1}^R \lambda_r^S * \ln \frac{\lambda_r^S}{\lambda_r} \quad (1.2)$$

Основною перевагою індексу Тейл є можливість виділення вкладу різних складових і їх груп в загальну нерівномірність [47, с.80]. Виходячи з логіки побудови, даний індекс називають індексом диверсифікації. Аналогічно стандартному індексу Херфіндаля - Хіршмана, даний індекс може приймати значення від нуля до одиниці, при цьому величина індексу, що дорівнює одиниці означає абсолютно рівний розподіл обороту між галузями, а величина, що дорівнює нулю означає, що галузь повністю лежить в єдиному регіоні.

Отже, використання методів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяють визначити оптимальну для підприємства стратегію диверсифікації. Коли напрямок стратегії диверсифікації обрано, то наступним кроком є розробка і реалізація заходів з управління диверсифікацією, в наступному пункті розглянемо даний процес на підприємстві.

1.3. Управління процесом диверсифікації в бізнес-організації

Диверсифікація підприємства проводиться з метою удосконалення моделі зростання компанії, зміцнення її стійкості шляхом мінімізації ризиків, що мають несприятливі для підприємства наслідки.

Для ефективного управління диверсифікацією підприємства слід дотримуватись певних принципів (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Принципи проведення диверсифікації діяльності

Джерело: складено за даними [23, с.19]

Виділяють такі основні причини опору:

- боязнь нового, незнайомі обставини, зміна взаємовідносин;
- принцип синергії орієнтує на облік в процесі диверсифікації виробництва колективних дії на всіх рівнях управління і виконання;
- принцип системності полягає в забезпеченні комплексного підходу в управлінні процесом диверсифікацією виробництва.

Щоб визначити, чи дійсно диверсифікація назріла і виправдана, підприємцю необхідно чітко визначити алгоритм своїх дій, який може бути наступним (рис.1.3).

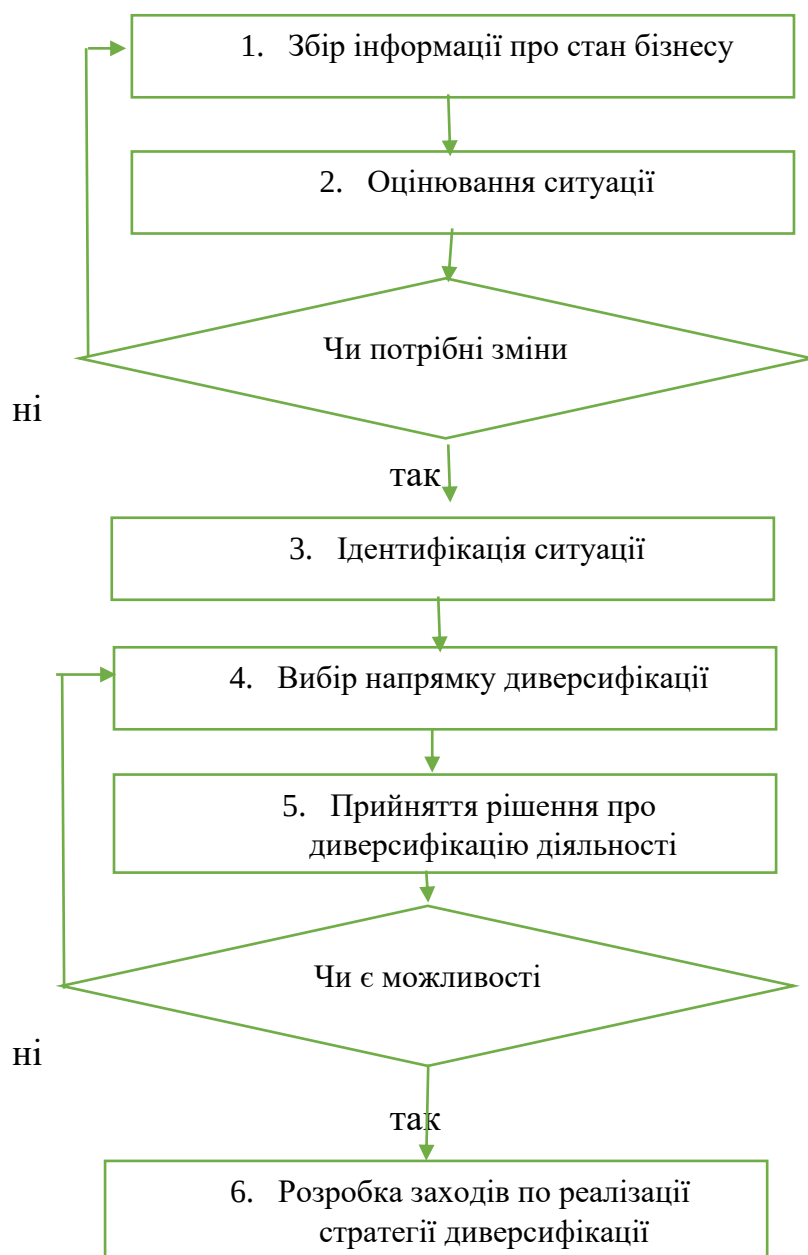


Рисунок 1.5 - Алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності

Джерело: складено за даними [10;17;29]

Отже, початковим етапом є збір інформації про стан бізнесу, який включає в себе аналіз фінансової світності підприємства з метою виявлення поточного фінансового стану компанії.

На основі отриманих даних про стан компанії здійснюється комплексна оцінка поточної ситуації, за допомогою якої можна буде відповісти на питання «Чи є потреба в підприємства проводити зміни?». Відповідь на це питання повинна включати міркування щодо можливостей та доцільності інвестування в розвиток бізнесу. При цьому, необхідно враховувати побажання власників щодо подальшого розвитку компанії.

Якщо компанія має можливості та потребу в розширенні сфер діяльності, то проводиться розробка стратегії диверсифікації. Процес проведення диверсифікації підприємства можна розділити на наступні етапи (рис.1.6).

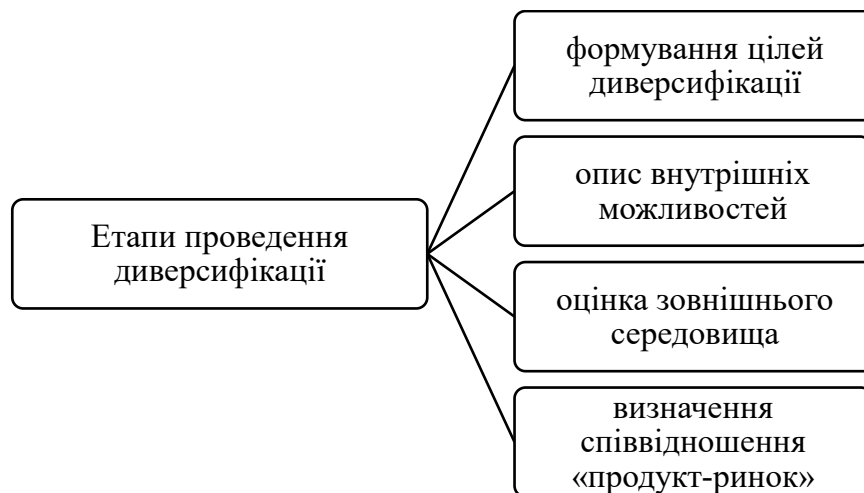


Рисунок 1.6 - Етапи формування стратегії диверсифікації

Джерело: складено автором на основі [11;17]

Головна мета диверсифікації підприємства є узагальненням конкретних напрямків діяльності підприємства. Найчастіше цілями диверсифікації підприємства є наступні:

- збільшення обсягів продажів;
- скорочення витрат;
- зниження залежності від контрагентів;

- зниження підприємницького ризику;
- зміна продуктового набору;
- підвищення стійкості.

Наступним етапом після визначення цілей диверсифікації є дослідження внутрішніх можливостей компанії:

Виробництво. При оцінці даного елемента внутрішнього середовища необхідно розглянути наступні питання:

- розміри і потужності підприємства;
- тип і вік устаткування;
- тенденції продуктивності обладнання;
- інноваційні можливості підприємства;
- рівень браку на підприємстві.

Маркетинг. При оцінці цього елемента внутрішнього середовища слід розглянути наступні питання:

- номенклатура продукції;
- якість продукції;
- якість маркетингових досліджень;
- ефективність застосування реклами.

Фінанси. Оцінка даного елемента внутрішнього середовища вимагає розгляду наступних питань:

- наявність власних джерел фінансування, тобто наявність коштів на підприємстві, які можна направити на інвестиції;
- прибутковість підприємства і підрозділів;
- фінансові показники.

Персонал. При оцінці цього елемента внутрішнього середовища слід розглянути наступні питання:

- процедура залучення і відбору персоналу;
- аналіз виконуваних робіт, і структури співробітників;
- система матеріальної зацікавленості персоналу [6].

Організаційна структура. Опис даного елемента неможливо без розгляду характеру організаційної структури. Організаційна структура значно впливає на результати діяльності компанії. Важливість вивчення питань відповідності стратегії і структури обумовлена визначальною роллю даного відповідності не тільки для процвітання компанії, але і просто для виживання.

Методи диверсифікації поділяються на ресурсні та ринкові.

Диверсифікація може бути реалізована за допомогою декількох стратегій: диверсифікація продукції або діяльності.

Після прийняття рішення диверсифікувати підприємство, слід розглянути декілька альтернативних шляхів. Має бути прийнято рішення про те, як диверсифікація буде здійснена: зі спорідненими видами бізнесу, несумісними або поєднуючи обидва випадки.

Виділяють наступні альтернативні стратегії диверсифікації (рис.1.7).

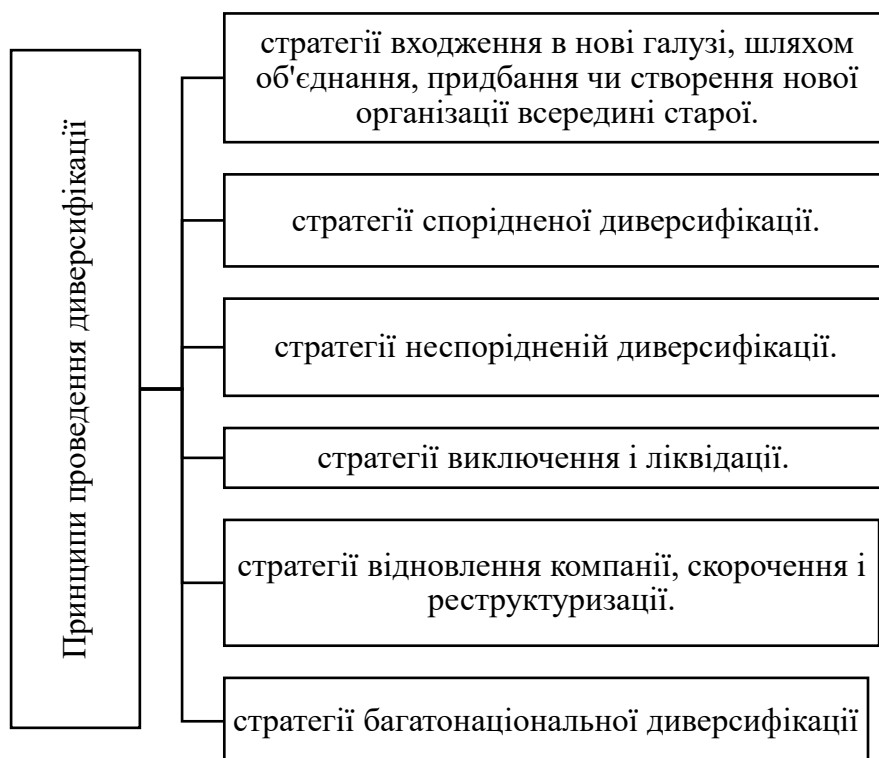


Рисунок 1.7 - Альтернативні стратегії диверсифікації

Джерело: складено за даними [3;11]

Внутрішні чинники розробки стратегії диверсифікації – це вибір джерела фінансування, а зовнішні – зміна видів діяльності. При цьому, головна мета

проведення диверсифікації – це вибір найбільш прибуткового для компанії напрямку діяльності.

Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій (як наслідку диверсифікації) може використовуватися система наступних показників:

- інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід;
- індекс рентабельності;
- внутрішня норма рентабельності;
- термін окупності [44, с.38].

Схема диверсифікації підприємства відповідно до розширеної моделлю інноваційного розвитку підприємства передбачає як мінімум три напрямки діяльності, що не суперечать один одному, включаючи:

1) модернізацію продукції, що випускається відповідно до ринковим попитом. Як правило, така модернізація вимагає проведення маркетингових досліджень;

2) організацію випуску нової продукції відповідно до результатів корпоративного науково-технологічного прогнозу (форсайта), який в загальному випадку формується відповідно до глобального і національного науково-технологічним прогнозом (форсайтом) і адаптується до технологічних можливостей підприємства в ході прикладних і інжинірингових досліджень;

3) використання відкритих інновацій, реалізованих зовнішніми підприємствами і організаціями. Використання відкритих інновацій може бути реалізовано у вигляді створення спільного підприємства по реалізації інноваційних розробок зовнішнього партнера на вивільняються в ході скорочення замовлення площах. Крім того, використання відкритих інновацій може бути реалізовано у вигляді придбання патенту або ліцензії зовнішнього партнера, а також у вигляді придбання (злиття або поглинання) малого підприємства - розробника необхідних технологій.

Всі три напрямки діяльності підприємств в рамках реалізації проектів диверсифікації передбачають проведення прикладних досліджень, орієнтованих на

адаптацію придбаних технологій або знань до технологічній базі підприємства і проектам диверсифікації.

Таким чином, диверсифікація не є способом виживання або способом вкладення вільних ресурсів, а є цілеспрямованою довгостроковою стратегією підприємства, спрямованою на збільшення ринкової частки підприємства.

Висновок до розділу 1

Отже, з проведено дослідження можемо зробити наступні висновки: диверсифікація - це розширення підприємством наданих їм послуг, асортименту продукції, що випускається, частки ринку збуту з метою підвищення ефективності та стійкості підприємства, збільшення прибутку, освоєння нових ринків збуту. Виділяють три види диверсифікації за напрямком розширення компанії: споріднена, нерідна, комбінована. Споріднена диверсифікація поділяється на горизонтальну, вертикальну, діагональну і змішану диверсифікацію.

Вибір стратегії диверсифікації проводиться за алгоритмом, аналогічним вибору стратегії розвитку підприємства взагалі, який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, ідентифікацію ключових загроз розвитку підприємства, визначення мети впровадження стратегії диверсифікації, вибір типу диверсифікації та формування функціональних стратегій і програми реалізації стратегії диверсифікації.

Для управління процесом диверсифікації в бізнес-організації доцільно використовувати алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВІСТЕМ» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності та стратегічний аналіз ТОВ «Новістем»

ТОВ «Новістем» створене 10.04.2017 року. Напрямок діяльності спочатку був обслуговування напоями та оптова торгівля зерном, кормами для тварин. Але пізніше, склалося так, що більш вигідним економічно для Товариства стало лише обслуговування напоями. Код ЄДРПОУ підприємства 42060458.

Юридична адреса підприємства: 04119, м.Київ, Шевченківський район, вул.. Зоологічна, буд. 4 А, офіс 139

ТОВ «Новістем» є юридичною особою, здійснює господарську та іншу діяльність від свого імені на принципах повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням, необхідні штампи і власні бланки.

Метою ТОВ «Новістем» є отримання прибутків від фінансово-господарської діяльності і задоволення на їх основі інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників, від здійснення виробничої діяльності та надання послуг населенню у виді оптової та роздрібної торгівлі.

Склад ТОВ «Новістем» не має, всі постачальники напряму перевозять товар в місце призначення. Попит на продукцію сезонний. Якщо казати про теплу пору року, то збільшується попит на прохолодні напої, тобто воду, приблизно удвічі. Якщо казати про холодну пору року, то попит зростає удвічі на гарячі напої.

Товариство має ряд своїх принципів за якими здійснюється діяльність:

- прагнути задовольнити потреби клієнтів максимально;

- підтримувати свій авторитет за будь яких обставин;
- не порушувати чинного законодавства;

Підприємство реалізовує продукцію компаній Кока-Кола, Пепси, Моршинська, Lavazza, Greenfield. Головним конкурентом є ТОВ «Альянс Україна», який займається таким же видом діяльності.

Розглянемо організаційну структуру підприємства (рис.2.1).

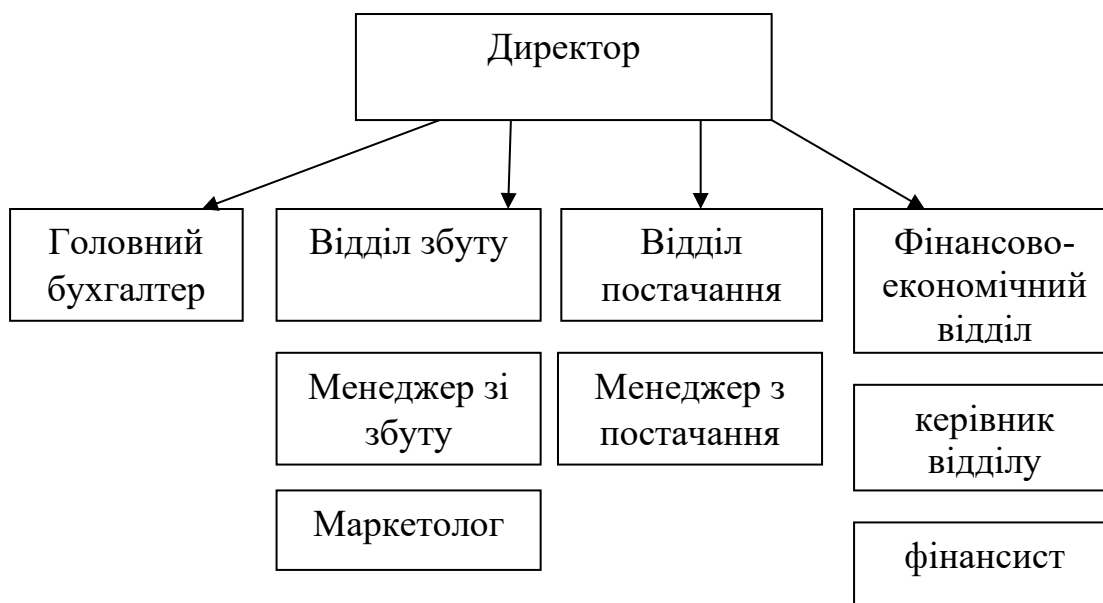


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Новістем»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Новістем»

Управління ТОВ «Новістем» здійснюється відповідно до його Статуту і являє собою лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки містить як елементи лінійного підпорядкування (директор з продажу - керівник відділу продажів), так і функціональні підрозділи (відділ продажів, відділ логістики, маркетинговий відділ).

Дана організаційна структура підходить для ТОВ «Новістем», оскільки на підприємстві працює невеликий штат працівників та відсутні філіали.

Для ведення бухгалтерського обліку на ТОВ «Новістем» використовуються такі спеціалізовані бухгалтерські програми як: 1-С 8-Бухгалтерія та «Медок».

Основною продукцією, що реалізує ТОВ «Новістем» є напої (вода мінеральна, газовані напої, кава та чай). Компанія пропонує широкий асортимент гарячих та охолоджувальних напоїв. Вся продукція, яку поставляє ТОВ «Новістем», має відповідні сертифікати якості, закупається безпосередньо у компаній-виробників, перевіряється на дотримання термінів зберігання продукції.

Розглянемо динаміку продаж за категоріями в 2018-2020 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка продаж за категоріями в 2018-2020 роках, тис.грн.

Обсяги продаж, тис.грн.	2018	2019	2020	Темп росту, 2019/2018	Темп росту, 2020/2019
Кава розчинна, стік	767 087	916 705	1 471 667	1,20	1,61
Чай пакетований	643 047	697 158	1 123 596	1,08	1,61
Мінеральні води	1 077 186	1 259 506	1 917 441	1,17	1,52
Газовані напої	776 880	978 332	1 593 797	1,26	1,63

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Як бачимо, темп продаж за всіма категоріями продукції зростає, найбільший темп росту у газованих напоїв (26% в 2019 році та 63% в 2020 році).

Розглянемо структуру продукції в 2018-2020 роках (рис.2.1).

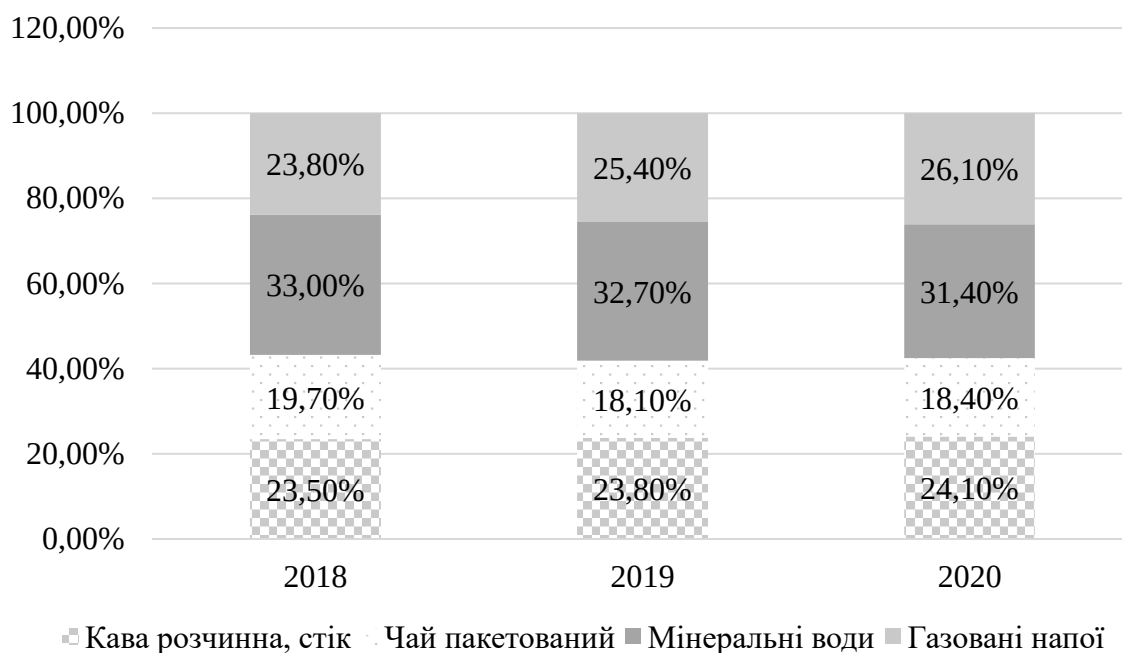


Рисунок 2.2 - Структура продукції ТОВ «Новістем» в 2018-2020 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Отже, найбільша частка продаж у газованих напоїв – 26,1% та у мінеральних вод – 31,4%.

Продукція реалізується безпосередньо зі складу постачальників до точок продаж (вокзал Укрзалізниці та до вагонів). Компанія приймає участь в тендерах на поставку напоїв для Укрзалізниці та підписує угоди на поставку на рік.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «Новістем» в 2018-2020 роках (рис.2.3).

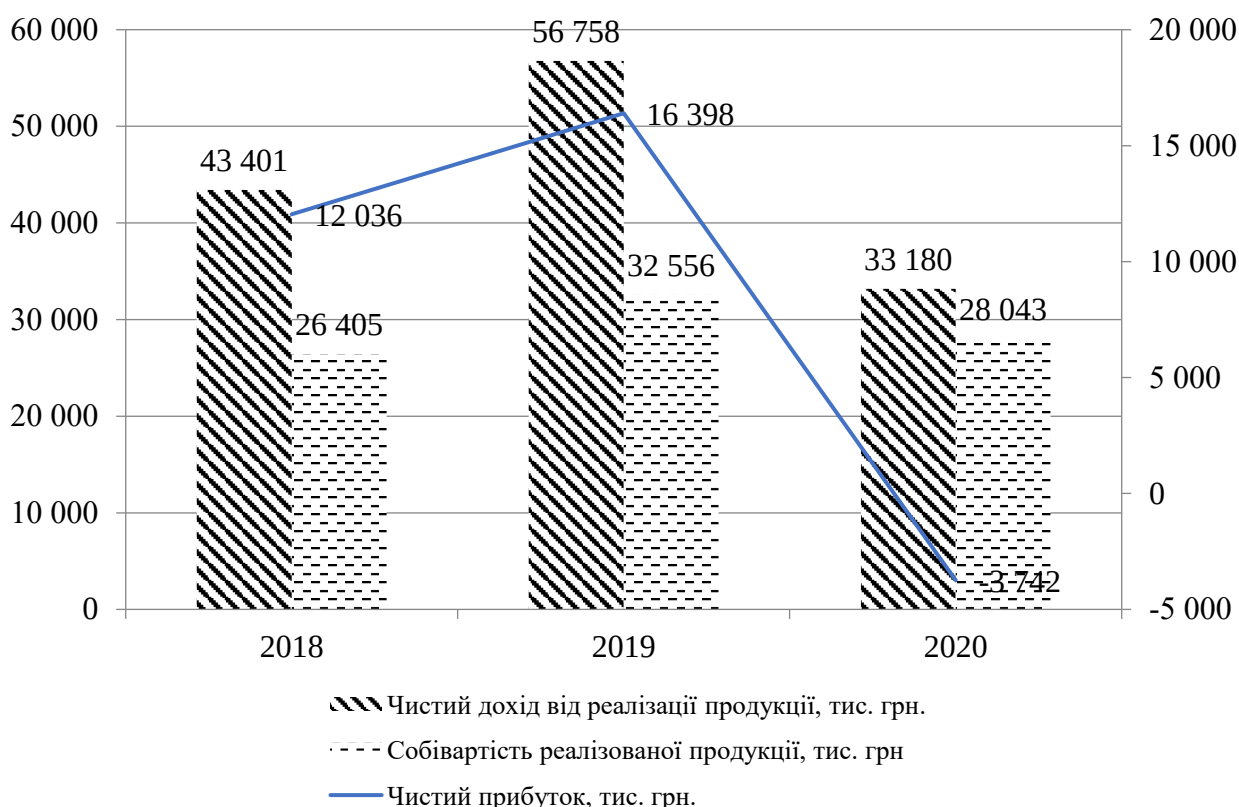


Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Новістем» в 2018-2020 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Як бачимо з рис.2.3, чистий дохід компанії виріс в 2019 році на 30,78% завдяки збільшенню обсягу замовлення та підняттю цін на товари компанії, а в 2020 році обсяги продаж скоротились на 41,54% через введення транспортних обмежень під час локдауну, спричиненого пандемією коронавірусу. Оскільки єдиним клієнтом ТОВ «Новістем» є ПАТ «Укрзалізниця», то ризик введення нових

карантинних обмежень істотно впливає на діяльність підприємства, оскільки компанія в 2020 році отримала збиток у розмірі 3742 тис.грн.

Розглянемо фактори внутрішнього середовища.

Споживачами компанії є пасажери Укрзалізниці та відвідувачі залізничних вокзалів.

Головним конкурентом є ТОВ «Альянс Україна», який займається таким же видом діяльності. Підприємство реалізовує продукцію компаній Кока-Кола, Пепси, Моршинська, Lavazza, Greenfield.

Фінанси

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Новістем» за 2018-2020 р.р. (рис.2.4).

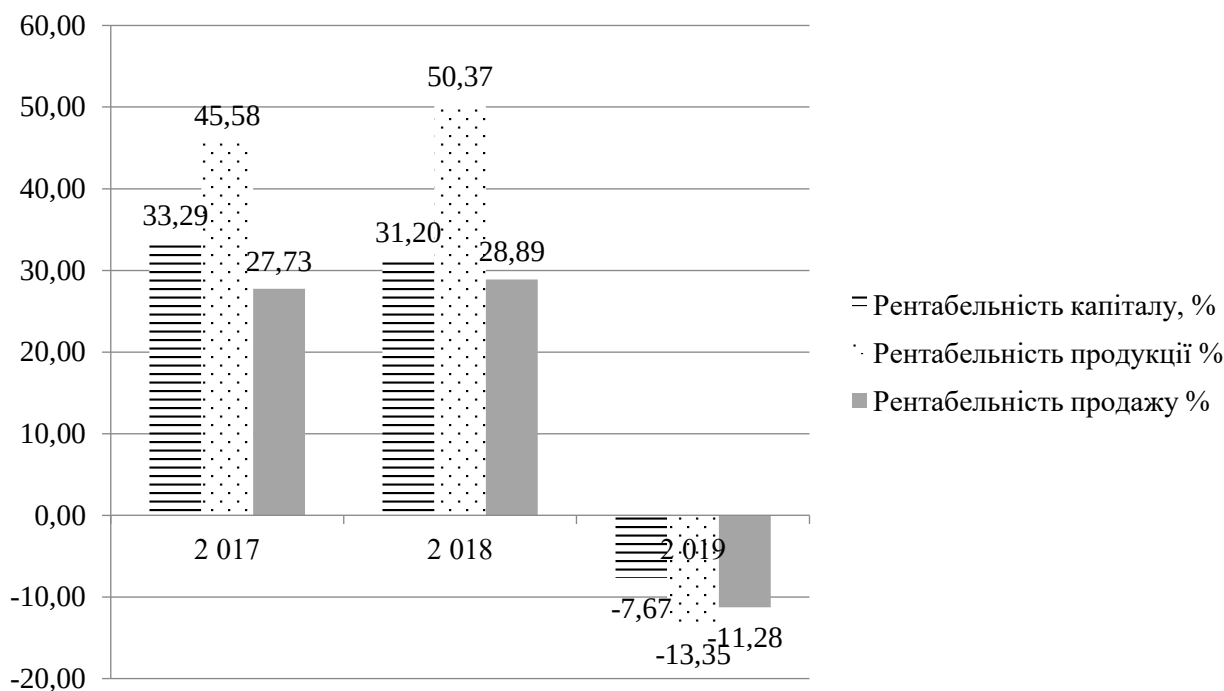


Рисунок 2.4 - Показники рентабельності ТОВ «Новістем» в 2018-2020 р.р.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Як бачимо, рентабельність капіталу зросла в 2019 році на 311,69% та знизилась в 2020 році на 34,73%. Рентабельність продукції зросла в 2019 році на 594% та знизилась в 2020 році на 44,99%. Рентабельність продажу зросла в 2019 році на 627,55% та знизилась в 2020 році на 41,22%. До зниження рентабельності в 2020 році привело зниження обсягів продаж через зниження купівельної

спроможності населення, а також скорочення відвідування потенційними споживачами точок продаж товарів ТОВ «Новістем».

Проведемо аналіз ліквідності ТОВ «Новістем» в 2018-2020 р.р. (рис.2.5).

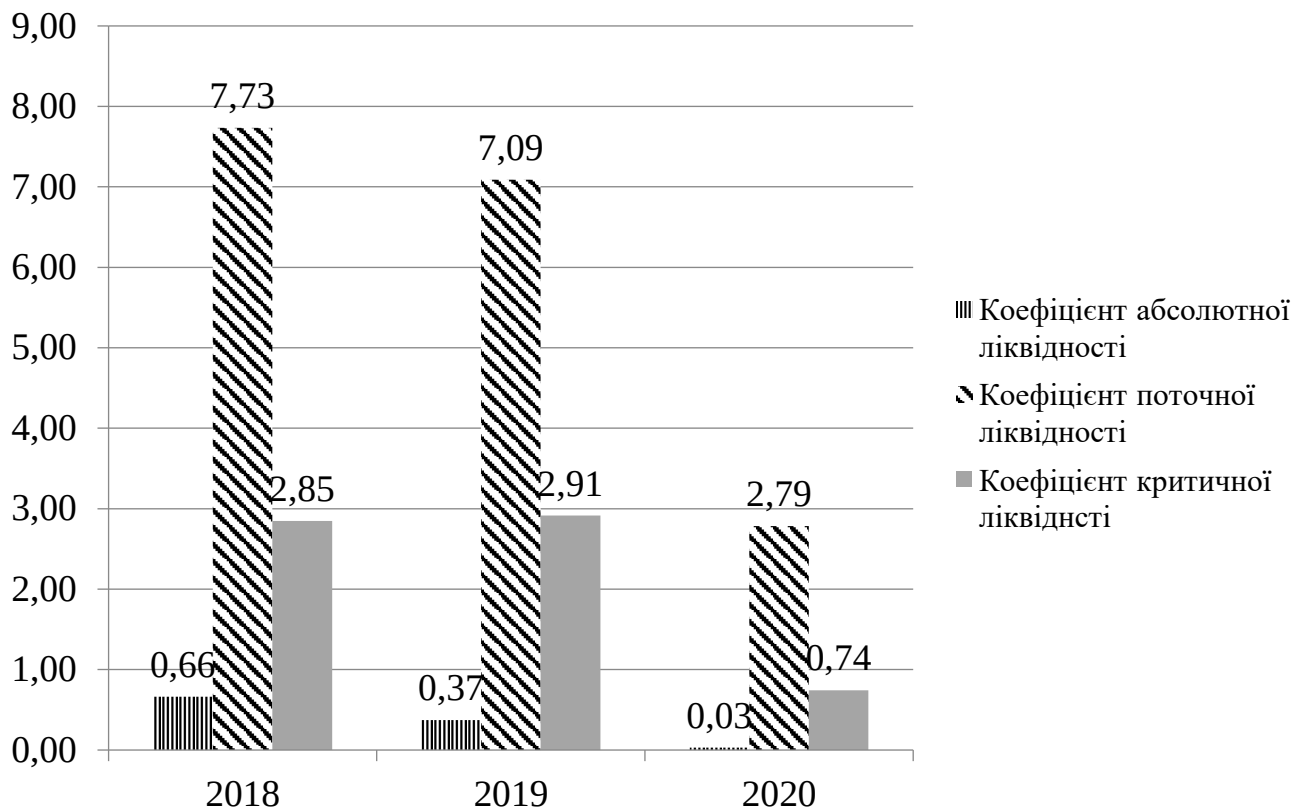


Рисунок 2.5 - Показники ліквідності ТОВ «Новістем» в 2018-2020 р.р.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливість підприємства негайно погашати погасити всі свої заборгованості. Норматив даного показника становить від 0,1 до 0,2. Значення показника відповідає нормативному в 2019-2020 роках. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс в 2019 році на 108,67% та знизився в 2020 році на 21,9%. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Отже, підприємство має високий рівень поточної ліквідності та зможе вчасно погасити свої борги. Коефіцієнт критичної ліквідності збільшився в 2019 році на 0,88 та знизився в 2020 році на 0,61, що відповідає нормативному значенню. Отже, підприємство високий нормальний рівень ліквідності.

Як бачимо з проведеного аналізу, ТОВ «Новістем» працює ліквідно, проте показники ліквідності в 2020 році знижуються.

Показники платоспроможності ТОВ «Новістем» за 2018-2020 р.р. наведено на рис.2.6.

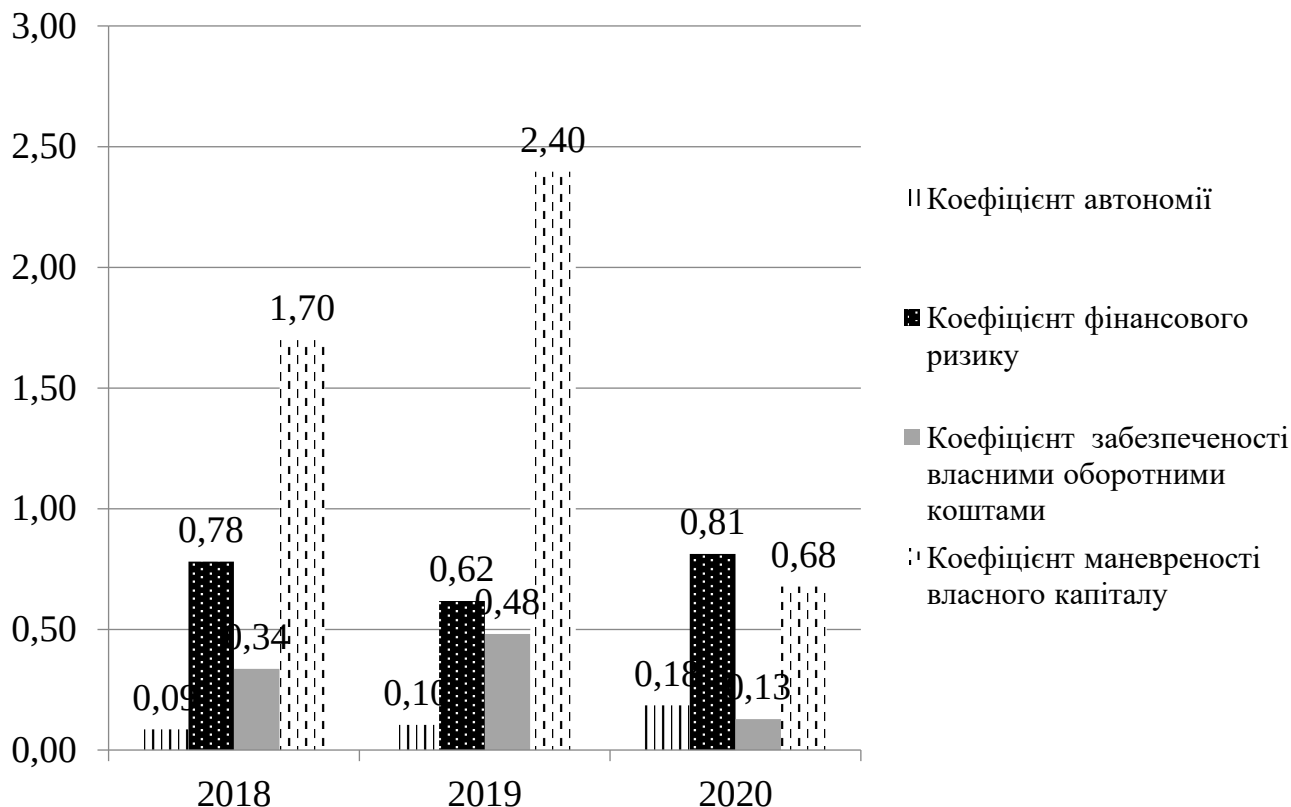


Рисунок 2.6 - Показники платоспроможності ТОВ «Новістем» за 2018-2020 р.р.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Коефіцієнт автономії в 2019 році знизився на 0,36 та виріс в 2020 році на 0,11, така динаміка є позитивною, а показник відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт фінансового ризику в 2019 році знизився на 2,04 та виріс в 2020 році (на 0,34), тобто компанія підвисила свою здатність розраховуватись з боржниками. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами більше 0,1, тобто відповідає нормативному значенню, проте показник зростав в 2019 році на 0,43 та знизився в 2020 році на 0,11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу виріс в 2020 році до 7,76, таке значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для

фінансування необоротних активів і частини оборотних. Отже, підприємство має високу ліквідність та платоспроможність в 2018-2020 роках.

Оцінка фінансової стійкості підприємства є необхідною складовою для покращення фінансового здоров'я підприємства та передумовою розвитку підприємства. З метою визначення фінансової стійкості розрахуємо надлишок чи нестачу засобів для формування запасів і витрат ТОВ ТОВ «Новістем» (табл.3.7).

Таблиця 2.2 - Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Новістем» за 2018-2020

р.р.

№	Показники	2 016	2 017	2 018
1	2	3	4	5
1	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-3 710	2 049	-2 045
2	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-3 707	2 049	-2 045
3	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	3 908	7 278	7 377
4	Тип фінансової стійкості	Низька фінансова стійкість	Абсолютна стійкість	Низька фінансова стійкість

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Як бачимо з табл.2.2, ТОВ «Новістем» мало низьку фінансову стійкість в 2018 та 2020 роках та абсолютну фінансову стійкість в 2019 році.

Проведемо оцінку рівня ризику банкрутства за моделлю О.О. Терещенка та занесемо дані для розрахунку за моделлю О.О. Терещенка до табл.2.3.

Розрахуємо значення показника для 2018 року:

$$Z=1,5*3,14+0,08*1,38+10*2,27+5*0,001+0,3*0,1+0,1*35,72=31,17$$

Розрахуємо значення показника для 2019 року:

$$Z=1,5*3,4+0,08*2,74+10*1,24+5*0,04+0,3*0,01+0,1*46,37=22,54$$

Розрахуємо значення показника для 2020 року:

$$Z=1,5*0,001+0,08*2,1+10*0,001+5*0,02+0,3*0,01+0,1*42,42=4,52$$

Таблиця 2.3 - Дані для розрахунку ризику банкрутства за моделлю О.О. Терещенка в 2018-2020 р.р.

Показники	2018	2019	2020
1	2	3	4
x1	3,14	3,40	0,001
x2	1,38	2,74	2,10
x3	2,27	1,24	0,00
x4	0,00	0,04	0,02
x5	0,01	0,01	0,01
x6	35,72	46,37	42,42

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Новістем»

Отже, за даною моделлю в 2018 та 2019 роках підприємство є фінансово стійким, а в 2020 році підприємству загрожувало банкрутство.

Стратегії організації

Стратегічна ціль компанії продавати якісні товари з метою отримання прибутків. Стратегія ТОВ «Новістем» в 2018-2020 роках полягала в тому, щоб розповсюдити продукцію та розширити ринки. Всі зусилля керівництва та персоналу підприємства направлені на те, щоб максимально забезпечити та підтримати довіру клієнтів до товарів та послуг ТОВ «Новістем».

Цінова політика

Собівартість продукції, що продається, майже повністю залежить від вартості закупівлі товару у безпосереднього виробника чи дистриб'ютора. Саме рівень закупівельних цін на товари в подальшому формують і ціни на реалізацію товарів.

Кадровий потенціал підприємства

Аналізуючи кадровий склад ТОВ «Новістем» можна зробити наступні висновки:

- найбільша кількість співробітників доводиться на торгово-обслуговуючий персонал, який здійснює безпосередню роботу з клієнтами. 68,57% персоналу компанії мають вищу освіту, 31,43% - середню спеціальну (магістр, спеціаліст);

- персонал в віці 26-36 років – 42,86% від загальної чисельності персоналу. Персоналу зі стажем роботи понад 5 років на підприємстві 50%, а з досвідом роботи до року 11,43%. Таким чином, можна говорити про певний віковому балансі на підприємстві. Штат переважно чоловічий (77,14%);

Для економічного стимулювання менеджерів з продажу встановлена така система оплати праці: оклад +% від продажів.

Канали збуту. Продукція реалізується посередникам Укрзалізниці, а ті безпосередньо споживачам (трьохрівневий канал збуту).

Економічні фактори. Індекс споживчих цін (індекс інфляції) за 2020 р. становив 107% (за 2019 р. — 113%). Наприкінці 2020 року, за даними Індустріального Телевізійного Комітету (ІТК), в Україні нараховувалось приблизно 15,5 млн домогосподарств (за виключенням домогосподарств, які знаходяться на території Криму та в зоні АТО).

Розглянемо рівень середньої заробітної плати по Україні як показник, що свідчить про рівень доходів населення України (рис.2.7).



Рисунок 2.7 - Ринок оплати праці в Україні та м. Київ в 2015-2020 роках, грн.

Джерело: [36]

Отже, рівень оплати праці щорічно зростає, хоча слід враховувати, що і темп інфляції впливає на купівельну спроможність населення. В 2020 році темп інфляції склав 105%.

Соціальні фактори. Розглянемо динаміку населення України в 2014-2020 роках (рис.2.8).

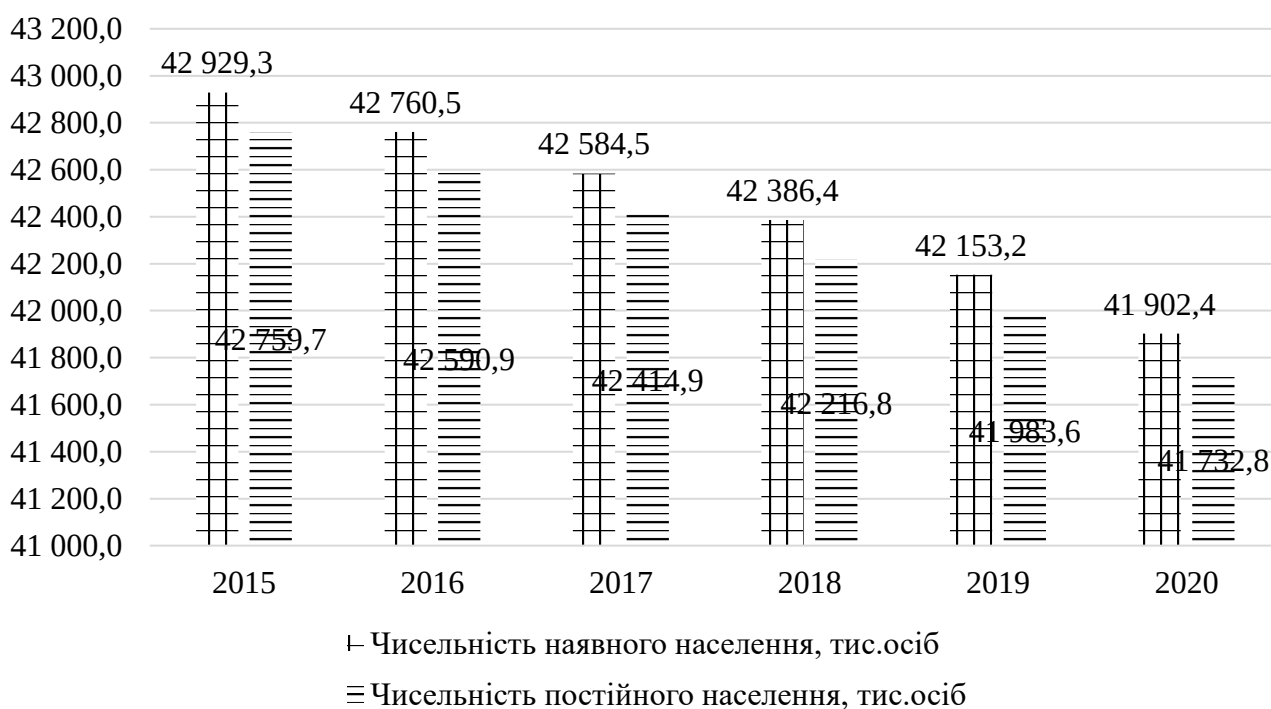


Рисунок 2.8 - Динаміка чисельності населення України, 2015-2020 р.р.

Джерело: [36]

З графіка очевидно, що населення України щорічно стрімко скорочується, тобто спостерігається демографічна криза, а це призводить до зменшення пасажирів Укрзалізниці та скорочення попиту на продукцію ТОВ «Новосістем».

Ще одним соціальним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є рівень безробіття населення. Адже безробітне населення є неплатоспроможним. Розглянемо динаміку безробіття населення України в 2015-2020 роках (рис.2.9).

Отже, рівень безробіття (офіційного), достатньо високий, в 2017 році він сягнув 9,9%, в 2018-2019 рівень безробіття скорочувався, а в 2020 році показник виріс аж до 9,7%.



Рисунок 2.9 - Динаміка рівня безробіття в 2014-2019 р.р., %

Джерело: [36]

Зовнішнім середовищем підприємства є все те, що є за межами організації і має можливість вплинути на цю організацію і на її життєвий цикл. Розглянемо зовнішні чинники, які описані Майклом Портером в моделі «П'ять сил конкуренції»

Одним з найголовніших конкурентів для ТОВ «Новістем» є ТОВ «Альянс Україна», який займається таким же видом діяльності. Компанія також поставляє напої для Укразалізниці, а тому є значимим конкурентом. Оскільки ні ТОВ «Новістем», ні ТОВ «Альянс Україна» не можуть повністю забезпечити потреби Укразалізниці (враховуючи широку мережу вокзалів та колій), то до появи нових конкурентів обидва підприємства забезпечують рівні частки поставок напоїв.

Сильний вплив на діяльність ТОВ «Новістем» має загроза появи нових конкурентів. Темпи зростання галузі обсягів закупок Укразалізниці склали 7% в 2019 році на 2% в 2020 році. Однак появу нових конкурентів ускладнює високий вхідний бар'єр, досить високі бар'єри існують через те, що необхідно інвестувати в закупку товарів, адже Укразалізняця оплачує за поставлений товар з відстрочкою 3 місяці. Невеличкі підприємства, які мають обмежений осяг інвестиційного капіталу, не сильно впливають на діяльність ТОВ «Новістем».

Далі розглянемо вплив покупців та кінцевих споживачів на діяльність ТОВ «Новістем». Саме кінцеві споживачі продукції дуже впливають на діяльність

підприємства, адже за рахунок їх попиту реалізується продукція підприємства. Співробітники Укрзалізниці можуть впливати на попит, пропонуючи кінцевим споживачам як продукцію, яку поставляє ТОВ «Новістем», так і продукцію конкурента.

Для оцінки впливу кінцевих споживачів на діяльність ТОВ «Новістем» необхідно вивчити цільовий сегмент ринку в даній галузі. Це люди, які здійснюють поїздки залізничним транспортом, мають середній та вище рівень доходу (люди з низькими доходами беруть в поїздку власні напої або воду і не купують нічого в поїзді).

Далі розглянемо вплив постачальників на діяльність ТОВ «Новістем». Постачальниками ТОВ «Новістем» є Кока-Кола, Пепси, Моршинська, Lavazza, Greenfield. Вплив постачальників на діяльність ТОВ «Новістем» полягає в тому, що вони створюють певну ресурсну залежність та впливають на ціноутворення ТОВ «Новістем».

Існує загроза появи-товарів замінників, так, конкуренти можуть здійснювати поставки напоїв інших ТМ, а також в ресторані потягу можуть реалізовуватись напої власного виробництва (компот, узвар, сік тощо).

Складемо таблицю впливу 5 сил Портера на діяльність ТОВ «Новістем» (табл.2.4) за 10-ти бальною шкалою (0-3 низький рівень впливу, 4-7 середній рівень впливу, 8-10 – високий рівень впливу).

Таблиця 2.4 - Оцінка сили впливу 5 сил Портера на діяльність ТОВ «Новістем»

Конкурентна сила	Рівень впливу
1	2
Ринкова влада постачальників	8 (високий рівень загрози)
Ринкова влада споживачів	6 (середній рівень загрози)
Конкуренція серед існуючих гравців	3 (низький рівень загрози)
Загроза появи нових гравців	5 (середній рівень загрози)
Загроза появи альтернативних продуктів і послуг	8 (високий рівень загрози)

Джерело: складено за даними ТОВ «Новістем»

Отже, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Новістем» має ринкова влада постачальників та поява загрози товарів-замінників. Також, значний вплив на підприємство мають споживачі, проте, споживачі будуть купувати продукцію незалежно від того, хто саме буде поставляти її реалізатору (Укртелеком). Тому, саме рішення клієнта (Укртелеком) впливає на бізнес-діяльність ТОВ «Новістем».

Зважаючи на силу впливу постачальників, клієнтів та товарів-замінників ТОВ «Новістем» буде доцільно проводити стратегію диференціації як товарного портфелю, так і клієнтів (споживачів).

За допомогою матриці БКГ сформуємо стратегію ТОВ «Новістем» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Вихідні дані для побудови матриці BCG ТОВ «Новістем»

	Частка продукції в портфелі підприємства, %	Приріст ринка, %	Частка ринку продукту підприємства в своєму сегменті, %	Частка ринку продукту-лідера в своєму сегменті, %	Відносна частка ринку продукту ТОВ «Новосістем», %
1	2	3	4	5	6
Кава розчинна, стік	24%	2%	17%	15%	1,2
Чай пакетований	18%	1%	13%	19%	0,7
Мінеральні води	31%	17%	26%	26%	1,0
Газовані напої	26%	3%	15%	17%	0,9

За даними табл.2.5 побудуємо матрицю БКГ (рис.2.10). Всі категорії товарів компанії опинились на межі дійних корів та зірок.

До дійних корів можна віднести чай пакетований та газовані напої, оскільки вони мають високу частку на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому

забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток на підтримку «Зірок».

До зірок потрапили позиції кава розчинна та мінеральні води, які мають високе зростання обсягу продажів і високу частку ринку «Зірки» приносять підприємству найбільший прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

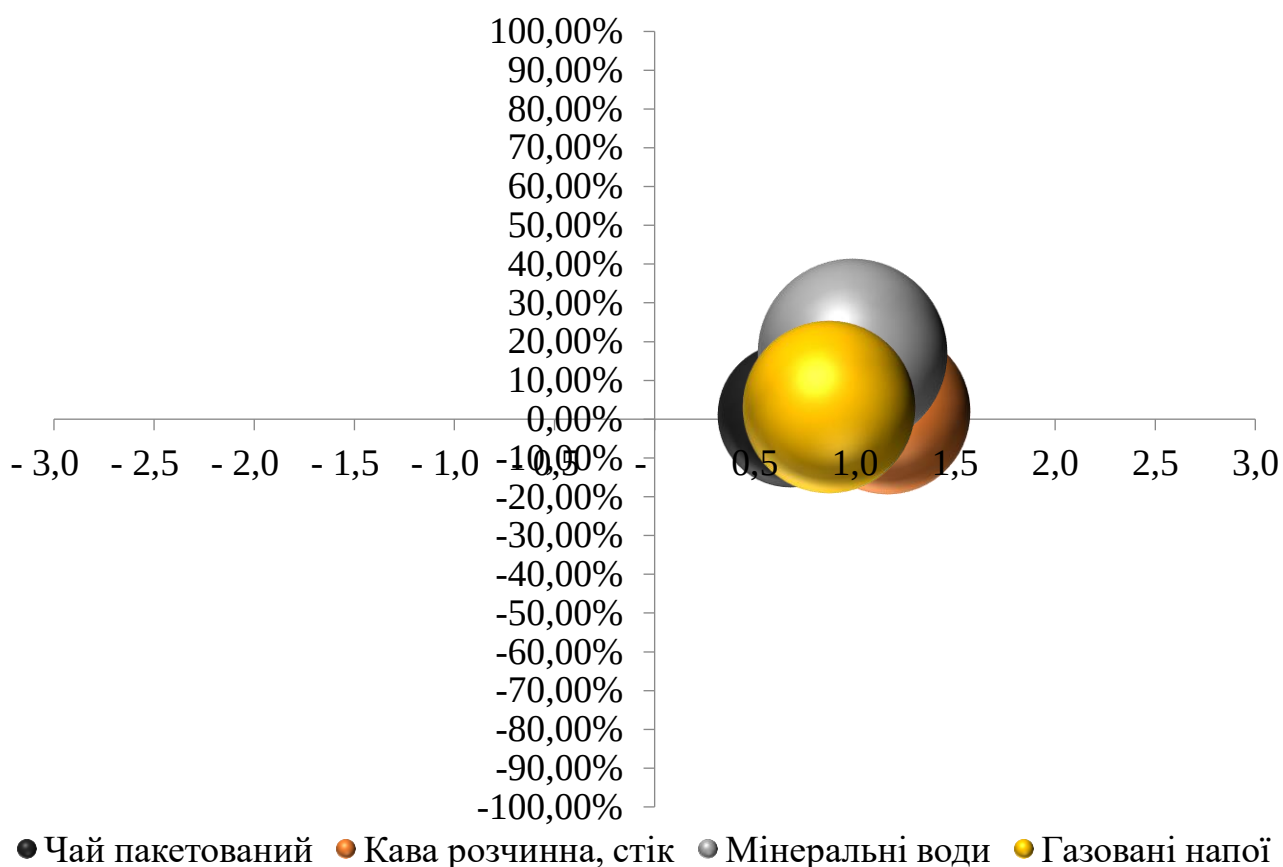


Рисунок 2.10 - Матриця BCG ТОВ «Новістем»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Новістем»

Зважаючи на склад портфелю підприємства (зірки та дійні корови), з метою зниження ризиків пропонуємо стратегію диференціації продукції підприємства. Зважаючи ж на те, що у підприємства єдиний клієнт пріоритетною є стратегія розширення каналів збуту (кола клієнтів).

Сформуємо розширену матрицю SWOT-аналізу, враховуючи фактори впливу на діяльність підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Розширена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Новістем»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Зростання попиту на напої в Україні завдяки спекотній погоді влітку 2. Збільшення пасажиропотоку Укрзалізниці, що призведе до збільшення продаж товарів компанії 3. Розширення ринку збуту (здійснення поставок продукції на АЗС або в навчальні заклади міста) 4. Зростання середньої заробітної плати приведе до зростання купівельної спроможності населення (рис.2.7)	1. Збільшення конкуренції на ринку напоїв 2. Підвищення цін товари у постачальників 3. Зниження пасажиропотоку Укрзалізниці через введення карантинних заходів 4. Зростання рівня безробіття призведе до зниження купівельної спроможності населення (рис.2.9) 5. Скорочення населення України приведе до зниження попиту на продукцію (рис.2.8) 6. Ризик введення карантинних обмежень
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
1. Кваліфікований персонал 2. Широкий асортимент 3. Висока якість продукції 4. Орг.забезпечення маркетингової діяльності (рис.2.1)	1. Широкий асортимент продукції (робіт) та висока якість сервісного обслуговування буде сприяти збільшенню попиту на продукцію 2. Знання та вміння кваліфікованого персоналу дозволяє збільшити обсяги продажу та розширити ринки збуту Пропонується використання стратегії розширення товарного асортименту або послуг (диверсифікація товарів чи послуг)	1. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту та, наприклад, змінити асортимент продукції (дослідження попиту споживачів) 2. Висока якість продукції та широкий асортимент 3. Підвищення цін на товари компанії у постачальників спричинить додаткові фінансові витрати Пропонується використання стратегії стимулювання збуту
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Висока вартість товарів у постачальників (0,85 грн. в 2020 році собівартість на 1 грн. проданої продукції) 2. Недостатність інвестицій 3. Залежність від постачальників 4. Низька фінансова стійкість, платоспроможність та загроза банкрутства (рис.2.3-2.6, табл.2.2 та табл.2.3) 5. Залежність від результатів проведення тендерів 6. Мала клієнтська база 7. Неефективна збутова політика (єдиний канал збуту)	1. Пошук постачальників з більш низькими цінами (зі збереженням якості продукції) може привести до збільшення продаж Пропонується використання стратегії диференціації продукції та послуг компанії	1. Неефективна маркетингова діяльність та збільшення конкуренції може призвести до втрати покупців 2. Збільшення цін на товар у постачальників до збільшення собівартості Пропонується використання стратегії мінімізації витрат

Джерело: складено за даними ТОВ «Новістем»

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Новістем» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку збуту. Для ефективного функціонування та розвитку даного підприємства можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги.

Пропонується використовувати маркетингові заходи для розширення ринку збуту, збільшувати асортимент продукції та покращувати сервіс щодо постачання напоїв в кінцеву точку продажу, але істотним обмежувальним фактором є невизначеність зовнішнього середовища щодо подальшого погіршення економічної ситуації в країні, посилення карантинних заходів та обмеження руху транспортних компаній (у тому числі залізничного транспорту). Тому, розширювати товарний асортимент для постачання Укрзалізниці є ризикованим, більш доцільно розробити нові послуги для компанії та забезпечити альтернативні канали збуту продукції.

2.2. Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Новістем» та організаційного механізму їх реалізації

Розглянемо доцільність та можливість проведення диверсифікації ТОВ «Новістем».

Стратегічний аналіз показав, що у підприємства є потреба в диверсифікації діяльності, оскільки на даний час єдиним видом діяльності є поставка напоїв для ПАТ «Укрзалізниця». Недоліками такої діяльності є залежність від результатів тендеру, високий вплив карантинної ситуації в країні на діяльність компанії. При цьому, дебіторська заборгованість ПАТ «Укрзалізниця» станом на кінець 2020 року склала 3868 тис.грн., а сума короткострокового кредиту, який компанія була вимушена взяти для погашення простроченої заборгованості перед постачальником, складає 3990 тис.грн. Тобто єдиний клієнт компанії є

неплатоспроможним станом на кінець 2020 року. Все це зумовлює потребу в диверсифікації діяльності підприємства.

Станом на кінець 2020 року на підприємстві працювало 8 співробітників, які також зацікавлені в розвитку компанії. На нашу думку, слід направити основні зусилля на пошук нових точок збуту продукції, таких як магазини, ларьки. Для того, щоб знайти нових клієнтів компанія може:

- прийняти участь в тендерах великих підприємств України;
- розміщувати свої оголошення в мережі інтернет;
- створити інтернет-магазин, де буде продаватись товарна продукція ТОВ «Новістем» за цінами, нижчими, ніж в гіпермаркетах України (цільова аудиторія – фізичні особи та малі компанії).

Напрямок розвитку диверсифікації продукції компанії може стати розширення асортименту продукції, але, спочатку компанія повинна забезпечити собі нові канали збуту.

Також, напрямком диверсифікації діяльності компанії, може стати послуга з доставки замовленої продукції в межах м. Київ за умови покупки товарів на певну суму або забезпечення доставки клієнтам 2 рази на тиждень, з якими компанія укладе угоду, продукції. Наприклад, в офіси підприємств. Тоді ціна на продукцію може бути такою як і в гіпермаркетах міста Київ, але сама доставка продукції безкоштовною. Підприємствам буде зручно замовляти доставку продукції на офіс, не переплачуючи вище магазинних цін, а компанія, здійснюючи розвозку продукції раз чи два рази на тиждень, буде цілеспрямовано формувати маршрути, щоб досягти економії логістичних витрат.

Розглянемо можливість диверсифікації каналів збуту. Як вже було зазначено, ПАТ «Укрзалізниця» є єдиним клієнтом підприємства, обсяги її закупівель забезпечують достатній для підприємства обсяг продаж, але ПАТ «Укрзалізниця» не виплачує дебіторську заборгованість своєчасно та існує загроза ще більшого порушення термінів виплати заборгованостей через погіршення її фінансового стану. Перевагами роботи з ПАТ «Укрзалізниця» є можливість

встановлення торгової націнки як в роздрібних мережах при продажу їй товарів оптом.

З початком пандемії коронавірусу багато підприємств перейшли на онлайн-замовлення товарів, необхідних для роботи офісів, у тому числі і напоїв (вода, чай, кава). Щоб підприємства були зацікавлені в замовленні продукції ми плануємо запропонувати безкоштовну доставку при рівні цін супермаркетів.

Торгова націнка в супермаркетах на 5-7% вище цін, за якими ТОВ «Новістем» реалізовує продукцію ПАТ «Укрзалізниця». А додатковою витратою буде організація доставки товарів. Для організації доставки продукції в офіси необхідно понести ряд витрат: купити авто для доставки продукції, найняти водія-експедитора, орендувати складське приміщення для зберігання продукції та комірника для забезпечення складської роботи. Все це потребує значних витрат, але при цьому, зважаючи на незадоволений попит на ринку доставки напоїв в офіси (переважно компанії, що вже працюють на даному ринку, доставляють напої як додатковий товар до їжі), компанія зможе реалізовувати обсяги продукції більші, ніж на разу поставляє ПАТ «Укрзалізниця».

Для того, щоб потенційні споживачі були обізнані про послуги ТОВ «Новістем» необхідно провести рекламну кампанію. Для цього оберемо цільовий ринок обслуговування (возити продукцію по всьому Києву буде не доцільно, оскільки будуть значні транспортні витрати. Оберемо Печерський район, де розташовано багато офісних приміщень, а компанії, що винаймають офіси, є платоспроможними.

Пропонуємо розмістити біл-борди з рекламою послуг ТОВ «Новістем» в даному районі (4 біл-борди) на місяць, також слід створити сторінку ТОВ «Новістем» в соціальній мережі Фейсбук та розсилати запрошення цільовій аудиторії. Нас сторінці буде розміщена інформація про послуги, актуальні ціни та акції підприємства.

Ще одним напрямком діяльності компанії може бути створення інтернет-магазину. Націнка на товари підприємств в Інтернет-магазині буде нижча, ніж в супермаркетах приблизно на 10%, але доставка буде здійснюватися за рахунок

клієнта. Ця діяльність також вимагає ряду витрат: створення інтернет-магазину, найм персоналу (менеджер з продажу в інтернет-магазині, кур'єр). Також існує високий ризик, що даний напрямок не буде користуватись попитом у населення, адже не всім зручно забирати продукцію в поштових відділеннях, а послуга кур'єрської доставки зависока враховуючи невисоку вартість доставки.

Ще одним напрямком диверсифікації є участь в тендерах поставок великих підприємств. Ризиком даного напрямку є те, що в тендерах приймають участь компанії-виробники, які можуть запропонувати ціни, нижчі, ніж ТОВ «Новістем». Іншою є ситуація з тендерами ПАТ «Укрзалізниця», так як ця компанія завжди затримує виплати своєї дебіторської заборгованості.

Порівняємо альтернативні напрямки диверсифікації для ТОВ «Новістем» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння альтернативних напрямків диверсифікації для ТОВ «Новістем»

Альтер-нативи	Розширення асортименту продукції	Доставка напоїв в офіси	Посилення роботи з тендерами	Створення інтернет-магазину
1	2	3	4	5
Можливості	Реалізовувати для ПАТ Укрзалізниця не тільки напої, а й печиво, снеки, кондитерські вироби	Зазвичай офіси закуповують товар в звичайних магазинах тому ніша не є зайнятою	Пошук нових клієнтів шляхом участі в тендерних конкурсах	Продаж товарів через інтернет магазин за нижчими цінами
Ресурси	Фінансові ресурси для закупівлі товару	Фінансові ресурси для закупівлі товару, проведення рекламних заходів, створення веб-сайту	Фінансові ресурси для закупівлі товару	Фінансові ресурси для закупівлі товару, проведення рекламних заходів, створення веб-сайту Трудові ресурси: збільшення штату співробітників

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5
Ризики	Відсутність попиту, зростання дебіторської заборгованості	Усталеність порядку закупівлі продуктів до офісів	Висока конкуренція, загроза затримки дебіторської заборгованості зі сторони компаній.	Відсутність попиту, високі витрати, нагальна необхідність складу
Додаткові переваги для клієнтів	Можливість купувати більше товарів у одного постачальника	Безкоштовна доставка, економія часу	Диференціація постачальників, що дасть змогу обирати найкращого для себе	Вигода існує тільки для оптових замовлень (економія на доставці)
Відповідність стратегії розвитку	Відповідає стратегії диверсифікації продукції, але значно збільшує	Відповідає стратегії диверсифікації каналів збуту та продукції (буде розширено відповідно до попиту)	Відповідає стратегії диверсифікації клієнтів	Відповідає стратегії диверсифікації каналів збуту

Джерело: складено автором

Отже, на даний момент існує перспектива реалізації диверсифікації каналів збуту. На нашу думку, найбільш реальним напрямком є поставка напоїв в офіси підприємств м. Київ, оскільки ця ніша ще не зайнята.

Складемо матрицю відповідальності реалізації заходів з управління диверсифікацією діяльності ТОВ «Новістем»

Таблиця 2.8 - Матриця відповідальності реалізації заходів з управління диверсифікацією діяльності ТОВ «Новістем»

Хто відповідальний:	Маркетолог	Керівник фінансового відділу	Бухгалтер	Директор
Покупка авто		C	R	A I
Розміщення зовнішньої реклами	R, A			I, C
Створення сторінки на Фейсбук	R, A			I, C
Розміщення контекстної реклами	R, A			I, C

R – Responsible-Відповідальний – робить роботу, щоб завершити завдання.

A – Accountable-Підзвітний – відповідає за остаточне затвердження

C – Consulted- Консультуючий – той, чиї точки зору враховують (експерт)

I – Informed-Проінформований – той, хто отримує інформацію про прогрес, після завершення завдання

Визначимо в організаційній структурі підприємства учасників процесу (рис.2.11).

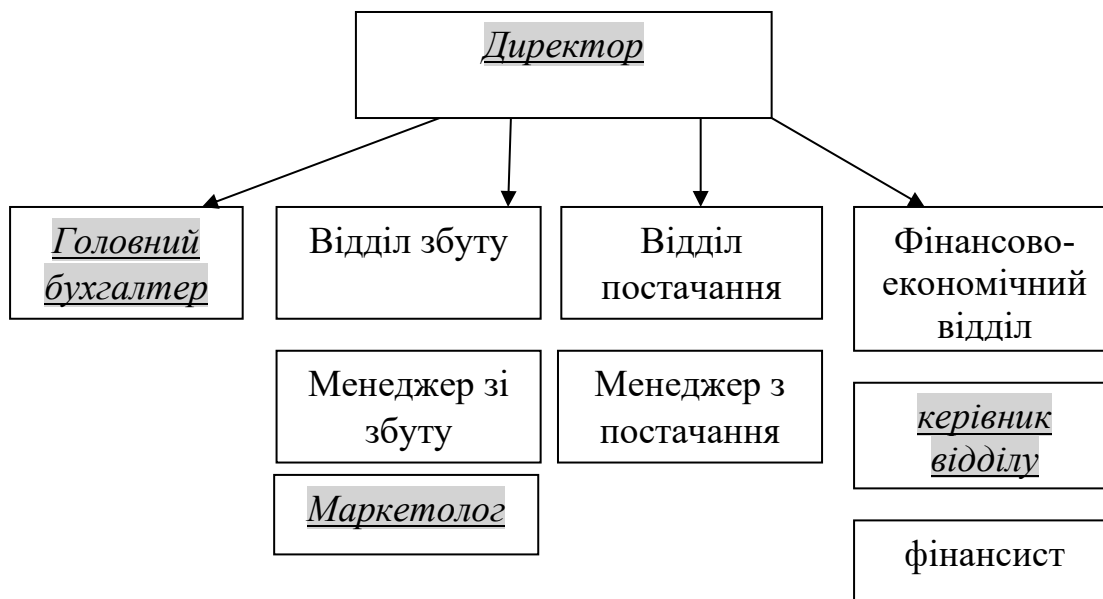


Рисунок 2.11 - Організаційна структура ТОВ «Новістем»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Новістем»

Визначимо функції відповідальних осіб (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Функції відповідальних осіб

Відповідальна особа (посада)	Існуючі функції	Додаткові функції, обумовлені управлінням проектом диверсифікації діяльності
Маркетолог	Аналіз ринку, моніторинг цін	Розміщення реклами, ведення сторінки в соціальній мережі
Директор	Прийняття рішень, координація роботи підрозділів, підписання угод	Контроль за результатами маркетингової діяльності
Керівник фінансового відділу	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності, складання бюджетів доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, контроль за витратами	Контроль за результатами маркетингової діяльності

Джерело: складено автором

Отже, організаційна структура підприємства буде сприяти втіленню заходів з покращення роботи підприємства, а наявні штатні співробітники розподілять між собою відповідальність без перенавантаження.

2.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх впливу на розвиток підприємства

Розрахуємо необхідні витрати для організації поставки напоїв в офіси підприємств м. Київ.

Проект передбачає наступні статті витрат: придбання автомобіля марки ГАЗ Газель, витрати на оренду складу, витрати на оплату праці, витрати на пальне, витрати на проведення рекламної кампанії.

Найбільших витрат вимагає купівля авто. Авто обрано за наступними критеріями:

- Низька витрата палива.
- Низька вартість обслуговування і ремонту.
- Невеликі габарити автомобіля. Машина повинна бути компактною і мобільною для того, щоб легко проїжджати повз інших автомобілів і легко паркуватися.

Вартість б/у ГАЗ Газель складає в середньому 4 тис.дол. США (110 900 грн.).

Оплата праці водія експедитора скрадатиметься з оплати праці за 1 день доставки 1200 грн., протягом тижня буде здійснюватися 2 доставки, протягом місяця 8 доставок. Оплата праці за рік складе:

$$1200 \cdot 8 \cdot 12 = 115200 \text{ грн.}$$

Витрати на обслуговування та ремонт авто складуть 30% від його вартості:

$$110900 \cdot 30\% = 33270 \text{ тис.грн.}$$

Вартість палива для заправки авто за 1 день доставки складе:

$$V_{\text{пал.}} = C \cdot Q$$

де C – ціна за 1 л,

Q – кіл-ть літрів

Витрата палива ГАЗ ГАЗель становить від 8.5 до 12.5 л на 100 км. Візьмемо середні витрати 10 л. на 100 км. За день авто буде проїжджати 250 км. Ціна дизельного палива за 1 л становить 27,75 грн. за 1 л.

$$\text{Впал.} = 10 * 2,5 * 27,75 = 693,75 \text{ грн.}$$

Витрати на паливо за рік складуть:

$$693,75 * 8 * 12 = 66600 \text{ грн.}$$

Оренда складу в Печерському районі (Набережно-Печерська дор., 7А) становить 1770 грн. на місяць (<https://meget.kiev.ua/arenda-pomescheniy/details/298574/>). Витрати на оренду складу за рік становитимуть:

$$1\,770 * 12 = 21\,240 \text{ грн.}$$

Оплата праці комірника (2 рази на тиждень + 1 раз на місяць інвентаризація і ведення прийому-видачі товарів в 1-С) на місяць складе 8000 грн. Витрати на оплату праці за рік складуть:

$$8000 * 12 = 96000 \text{ грн.}$$

Сукупні витрати на реалізацію запропонованого заходу складуть:

$$115200 + 33270 + 66600 + 21240 + 96000 = 332310 \text{ грн. або } 332,31 \text{ тис.грн.}$$

Також необхідно понести витрати на рекламні заходи.

Таблиця 2.10 - Рекламний бюджет ТОВ «Новістем»

Показники	За місяць	За рік
Розміщення зовнішньої реклами (біл-борд), 4 шт.	12	12
Ведення сторінки на Фейсбук	1,3	15,6
Витрати на контекстну рекламу	4	48
Всього		75,6

Джерело: складено автором

Отже, витрати на рекламну кампанію складуть 75,6 тис.грн.

Розрахуємо заплановані доходи підприємства від запропонованих заходів. Обсяг витрат приймемо такий, як на разі реалізовується ПАТ «Укрзалізниця», рівень цін розрахуємо на 5% вищий (рівень цін гіпермаркетів).

Як бачимо, компанія за рік роботи за альтернативним напрямком діяльності отримає 528 тис.грн. прибутку.

Період окупності інвестицій (купівля авто) складе:

$$110,9 / 528 = 0,21 \text{ року}$$

Визначимо джерело фінансування. ТОВ «Новістем» має Можливість фінансування проєкту за власний рахунок, так як має в наявності грошові кошти на рахунку в розмірі 483 тис.грн., а також значний обсяг дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.11 - Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Показники	Сума, тис.грн.
Доходи проєкту, в тому числі	34 839
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34 839
Інші операційні доходи	-
Інші доходи	-
Витрати проєкту, в тому числі	34 195
Собівартість товару	28 043
Оплата праці	211,2
Оренда складу	21,2
Паливо	66,6
Поточні витрати офісу (оплата праці персоналу, оренда офісу тощо)	5 633
Витрати на рекламу	76
Додаткові витрати проєкту (ремонт авто)	33,2
Інвестиційні витрати (придбання авто)	110,9
<i>Фінансовий результат до оподаткування</i>	<i>644</i>
Податок на прибуток	116
Чистий прибуток	528

Джерело: складено автором

Але, для можливості повернення дебіторської заборгованості директору підприємства необхідно провести роботу з представниками ПАТ «Укрзалізниця» щодо погашення принаймні частини боргових зобов'язань.

Отже, компанії буде вигідно створити альтернативний напрямок – доставку напоїв в офіси м. Київ, Печерський район. При цьому, не буде таких проблем з виплатою дебіторської заборгованості, як при поставці товарів ПАТ «Укрзалізниця».

Висновок до розділу 2

ТОВ «Новістем» реалізовує продукцію компаній Кока-Кола, Пепси, Моршинська, Lavazza, Greenfield. Головним конкурентом є ТОВ «Альянс Україна», який займається таким же видом діяльності. Споживачами компанії є пасажирів Укрзалізниці та відвідувачі залізничних вокзалів. Основною продукцією, що реалізує ТОВ «Новістем» є напої (вода мінеральна, газовані напої, кава та чай). Компанія пропонує широкий асортимент гарячих та охолоджувальних напоїв. Вся продукція, яку поставляє ТОВ «Новістем», має відповідні сертифікати якості, закупається безпосередньо у компаній-виробників, перевіряється на дотримання термінів зберігання продукції. Найбільша частка продаж у газованих напоїв – 26,1% та у мінеральних вод – 31,4%.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Новістем» має ряд сильних сторін (якісна продукція, широкий асортимент) і можливостей на ринку збуту. Слабкими сторонами компанії є залежність від тендерних закупівель ПАТ «Укрзалізниця», залежність від постачальників, висока вартість товарів у постачальників, мала клієнтська база та неефективна збутова політика (єдиний канал збуту). Пропонується використовувати маркетингові заходи для розширення ринку збуту, збільшувати асортимент продукції та покращувати сервіс щодо постачання напоїв в кінцеву точку продажу, але істотним обмежувальним фактором є невизначеність зовнішнього середовища щодо подальшого погіршення економічної ситуації в країні, посилення карантинних заходів та обмеження руху транспортних компаній (у тому числі залізничного транспорту). Тому, розширювати товарний асортимент для постачання Укрзалізниці є ризикованим, більш доцільно розробити нові послуги для компанії та забезпечити альтернативні канали збуту продукції.

Було запропоновано може ввести послугу з доставки замовленої продукції в межах Печерського району м. Києва, цільовою аудиторією виступають офіси підприємств. Для реалізації цього заходу необхідно придбати автівку вартістю 110900 грн., витрати на паливо, ремонт та оплату праці складуть 332,31 тис.грн., а витрати на рекламні заходи 75,6 тис.грн. на рік. Компанія за рік роботи за альтернативним напрямком діяльності отримає 528 тис.грн. прибутку.

Отже, компанії буде вигідно створити альтернативний напрямок – доставку напоїв в офіси м. Київ, Печерський район. При цьому, не буде таких проблем з виплатою дебіторської заборгованості, як при поставці товарів ПАТ «Укрзалізниця».

ВИСНОВКИ

Отже, з проведено дослідження можемо зробити наступні висновки: диверсифікація - це розширення підприємством наданих їм послуг, асортименту продукції, що випускається, частки ринку збуту з метою підвищення ефективності та стійкості підприємства, збільшення прибутку, освоєння нових ринків збуту. Виділяють три види диверсифікації за напрямком розширення компанії: споріднена, нерідна, комбінована. Споріднена диверсифікація поділяється на горизонтальну, вертикальну, діагональну і змішану диверсифікацію.

Вибір стратегії диверсифікації проводиться за алгоритмом, аналогічним вибору стратегії розвитку підприємства взагалі, який включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, ідентифікацію ключових загроз розвитку підприємства, визначення мети впровадження стратегії диверсифікації, вибір типу диверсифікації та формування функціональних стратегій і програми реалізації стратегії диверсифікації.

Для управління процесом диверсифікації в бізнес-організації доцільно використовувати алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності.

ТОВ «Новістем» реалізовує продукцію компаній Кока-Кола, Пепси, Моршинська, Lavazza, Greenfield. Головним конкурентом є ТОВ «Альянс Україна», який займається таким же видом діяльності. Споживачами компанії є пасажирів Укрзалізниці та відвідувачі залізничних вокзалів. Основною продукцією, що реалізує ТОВ «Новістем» є напої (вода мінеральна, газовані напої, кава та чай). Компанія пропонує широкий асортимент гарячих та охолоджувальних напоїв. Вся продукція, яку поставляє ТОВ «Новістем», має відповідні сертифікати якості, закупається безпосередньо у компаній-виробників, перевіряється на дотримання термінів зберігання продукції. Найбільша частка продаж у газованих напоїв – 26,1% та у мінеральних вод – 31,4%.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Новістем» має ряд сильних сторін (якісна продукція, широкий асортимент) і можливостей на ринку

збуту. слабкими сторонами компанії є залежність від тендерних закупівель ПАТ «Укрзалізниця», залежність від постачальників, висока вартість товарів у постачальників, мала клієнтська база та Неефективна збутова політика (єдиний канал збуту). Пропонується використовувати маркетингові заходи для розширення ринку збуту, збільшувати асортимент продукції та покращувати сервіс щодо постачання напоїв в кінцеву точку продажу, але істотним обмежувальним фактором є невизначеність зовнішнього середовища щодо подальшого погіршення економічної ситуації в країні, посилення карантинних заходів та обмеження руху транспортних компаній (у тому числі залізничного транспорту). Тому, розширювати товарний асортимент для постачання Укрзалізниці є ризикованим, більш доцільно розробити нові послуги для компанії та забезпечити альтернативні канали збуту продукції.

Було запропоновано може ввести послугу з доставки замовленої продукції в межах Печерського району м. Києва, цільовою аудиторією виступають офіси підприємств. Для реалізації цього заходу необхідно придбати автівку вартістю 110900 грн., витрати на паливо, ремонт та оплату праці складуть 332,31 тис.грн., а витрати на рекламні заходи 75,6 тис.грн. на рік. Компанія за рік роботи за альтернативним напрямком діяльності отримає 528 тис.грн. прибутку.

Отже, компанії буде вигідно створити альтернативний напрямок – доставку напоїв в офіси м. Київ, Печерський район. При цьому, не буде таких проблем з виплатою дебіторської заборгованості, як при поставці товарів ПАТ «Укрзалізниця».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Стратегічний аналіз основних факторів макро- і мікросередовища аграрного виробництва на шляху до екологізації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 12(1). С.14-19.
2. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства // Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6624> (дата звернення: 20.02.2021).
3. Богоявленський О. В. Вибір стратегії розвитку диверсифікаційного розвитку на прикладі страхової діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2019. №32. С.82-88.
4. Богуславський Є.І., Мироненко М.В. Роль диверсифікації при формуванні інвестиційного портфеля // Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4496> (дата звернення: 22.02.2021).
5. Божкова В. В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. №19(1). С. 42-48.
6. Боумен К. Основы стратегического менеджмента /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997, с.13.
7. Бубенко П.Т., Нарожна Л.П. Диверсифікація господарської діяльності як складова підвищення конкурентоспроможності підприємства / Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Підприємництво та бізнес-адміністрування" від 02.11.2020. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2406/2283> (дата звернення: 22.02.2021).

8. Богуславський Є. І. Вертикальна диверсифікація як спосіб досягнення синергетичного ефекту // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 8-13.
9. Гаврильченко О. В. Диверсифікація структури експортної діяльності в умовах економічної кризи та втрати зовнішніх ринків збуту // Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 51–56.
10. Гарафонова О. И., Воронец Д. А. Стратегический анализ отрасли в ходе диверсификации деятельности предприятия // Бизнес Информ. 2019. №3. С. 379–384.
11. Гладка А. В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства // Мукачеський державний університет. Серія: економіка і суспільство. 2018. №16. С.288-291.
12. Гончар В.В., Мальцев М.М. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. № 35. С. 176-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_27 (дата звернення: 25.02.2021).
13. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1. С. 14–22.
14. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні // Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175–181.
15. Гуторов А. О. Теоретичні засади розвитку агропродуктових інтеграційних відносин // Проблеми економіки. 2019. №3. С. 37–46.
16. Дорош К.Г., Файчук О.М., Файчук О.В. Оцінка ступеня регіональної диверсифікації експорту зерна кукурудзи на підприємстві // Молодий вчений. 2019. № 7(2). С. 337-342.
17. Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 219 с.
18. Жовновач Р. І., Вишнеvsька В. А., Шевчук М. О. Теорії диверсифікації в інвестиційному маркетингу підприємств. Державне управління: удосконалення

та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689> (дата звернення: 05.03.2021)

19. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 № 5007-VI із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>

20. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

22. Захарченко В. І., Аль-Шаргі Ф.М. Формування стратегій диверсифікації у розвитку промислового підприємства // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. № 1. С. 85-95.

23. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 16–21.

24. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції "диверсифікація" // Економіка та держава. 2019. № 12. С. 77–82.

25. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Міжнародний збірник наукових праць. 2016. №1. С. 101.

26. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. № 4 (28). С. 3-8.

27. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення // Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 243–248.

28. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.посіб. К. : КНЕУ, 2018. 520 с.

29. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 183-188.

30. Коверга С. В. Створення вертикально-інтегрованих виробничих структур і чинники ефективності їх функціонування // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2015. № 2. С. 242-250.
31. Коренюк Л. М. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності агроформувань // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2016. № 88(2). С. 279-287.
32. Крахмальова Н. А., Барабась А.С., Крахмальова Т.А. Диверсифікація діяльності для розвитку кластерного підприємства // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал III-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2019. С. 128-134.
33. Кузьмін О., Дрималовська Х. Сутність та значення диверсифікації на промислових підприємствах // Економічний аналіз. 2013 № 3. С. 222–225.
34. Куц Л.Л., Шульгат Н.І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства // Сталий розвиток економіки. 2011. № 4. С. 84–88.
35. Мірзоева Т. В. Приоритети нішової диверсифікації як ефективної конкурентної стратегії розвитку лікарського рослинництва // Економічний простір. 2020. №156. С.82-85.
36. Момонт Т. В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 164-174.
37. Обелець Т. В. Диверсифікаційна діяльність як засіб формування успішно функціонуючого механізму виробничої програми підприємства / Т. В. Обелець // Молодий вчений. 2017. № 6. С. 471-475.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
39. Офіційний сайт Мінфін України. URL: <https://index.minfin.com.ua>

40. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець ., 2019. 240 с.
41. Припуга Н. В. Методичні підходи до оцінки рівня монополізованості в економіці // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2016. № 1. С. 51-55.
42. Пруднікова Г. Особливості класифікації видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства із урахуванням сучасних умов господарювання // Науковий вісник. 2014. № 1. С. 104–114.
43. Решетняк Т. І., Бабіч Ю.Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження // Функціональна економіка. 2016. №17.
44. Рудич О. О., Драган О.О. Методичні підходи до оцінки диверсифікації, як засобу зниження ризику виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. №33. С. 33-43.
45. Самойлик Ю. В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. № 2 (7). Полтава : ПДАА. 2013. С. 249-257.
46. Сапельникова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства // Менеджер. 2016. № 3. С. 90–101.
47. Свердан М. М. Економічна нерівність: вимірювання та оцінка // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 1. С. 77-84.
48. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності // Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 2–3. С. 219–226.
49. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи // Молодий вчений. 2016. № 3 (30). С. 174–178.
50. Скотт М. Факторы стоимости : Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / М. Скотт : Пер. с англ. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 432 с.

51. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах // Економічний вісник Донбасу. 2011. №3. С. 18-21
52. Снігова О. Ю. Еволюція підходів до диверсифікації економіки в дослідженнях регіонального розвитку // Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1. С. 83-95.
53. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Р. Ганиева (пер.с англ.) . 12.изд. М.; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. 924 с.
54. Фаріон Н. О. Визначення поточного стану та перспектив розвитку акціонерних товариств швейної промисловості на основі SWOT-// Причорноморські економічні студії. 2018. № 27(2). С. 42-47.
55. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 482–494.
56. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економічний простір. 2020. №154. С.137-140.
57. Чкан А.С., Драган С.К. Диверсифікація як основа розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах економічних змін // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 2. С. 230-233.
58. Шимко О. В. Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку торговельних підприємств // Бізнес Інформ. 2018. №2. С. 159–163.
59. Шнирков О.І., Резнікова Н.В. Проблема трансформації товарної експортної спеціалізації України в умовах пошуку нових ринків збуту // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. № 124. Ч. 2. С. 121–129.
60. Юрченко Ю. О. Таксономія стратегій підприємств // Проблеми системного підходу в економіці. №71.2019. С. 42-48.

61. Яцкевич І. До питання про зміст поняття інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності// Журнал європейської економіки. 2013. № 4. С. 473-483.
62. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review, 1957. Vol. 35. № 5. September/October. P. 113–124
63. Berger, P., Ofek E. Diversification's effect on firm value // Journal of Financial Economics. 1995. №37. Pp. 39 - 65.
64. Booz Allen, Hamilton. Booz Allen, Hamilton. Diversification. A Survey of European Chief Executives [Journal]. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1985. 378 p. 23.
65. Craig H. Furfine, Richard J. Rosen Mergers increase default risk // Journal of Corporate Finance. 2011. №17. P.832-849.
66. Koch R. The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less. Currency, 1999. 336 p. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. Issue 1. P. 78–93
67. Maksimovic, V., Phillips Phillips Do Conglomerate Firms Allocate Resources Inefficiently Across Industries? Theory and Evidence // Journal of Finance. 2002. Vol. 57, №2. Pp. 721-767.
68. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
69. Ramanujam, Varadarajan, 1989 Ramanujam V. Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis // Strategic Management Journal. Vol. 10. № 6, Nov. - Dec., 1989. Pp. 523-551.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Новістем"	за ЄДРПОУ	42060458		
Територія <u>Шевченківський район</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ</u>	Вид економічної діяльності	240		
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна <u>за КВЕД</u>	Середня кількість працівників, осіб <u>3</u>	68.20		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		0936403323		
Адреса, телефон <u>04119, КИЇВ, вулиця Зоологічна, 4А, оф. 139</u>				

1. Баланс

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4,9	4,1
первісна вартість	1001	246	254
накопичена амортизація	1002	197	21
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1117,9	1170,9
первісна вартість	1011	2336,4	2524,8
знос	1012	(1218,5)	(1353,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1122,8	1178,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5919,5	4132,4
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1736,5	2458,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1005,4	804,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Продовження Додатку А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,8	149,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3261,3	2322,3
Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	3
Інші оборотні активи	1190	29,3	85,4
Усього за розділом II	1195	13197,5	18572,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14320,3	19750,9
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4500	4500
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	66,1	184,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4525,5	5644,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	9094,6	10329,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	991,2	2580,9
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2304,6	15017,1
розрахунками з бюджетом	1620	688,6	150,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	347,5	87,3
розрахунками зі страхування	1625	6,4	5,4
розрахунками з оплати праці	1630	14,5	20,6
Поточні забезпечення	1660	11,7	28,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	864,2	1943,1
Усього за розділом III	1695	5228,7	9421,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	14320,3	19750,9

**2. Звіт про фінансові результати
за РІК 2020 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	837765	664035

Продовження Додатку А

Інші операційні доходи	2120	24852	26705
Інші доходи	2240	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	862617	690740
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(763090)	(566067)
Інші операційні витрати	2180	(19295)	(50133)
Інші витрати	2270	(55141)	(42737)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(837526)	(658936)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	21692	29236
Податок на прибуток	2300	(3929)	(5283)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	23953	23953

№

№



бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЛІПКІН АНДРІЙ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Новістем"	за ЄДРПОУ	42060458		
Територія Шевченківський район	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ Вид економічної діяльності		240		
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна за КВЕД Середня кількість працівників, осіб 3		68.20		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		0936403323		
Адреса, телефон 04119, КИЇВ, вулиця Зоологічна, 4А, оф. 139				

1. Баланс

на 31.12.2019р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	25	4,9
первісна вартість	1001	209	246
накопичена амортизація	1002	184	197
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	13182	1117,9
первісна вартість	1011	23020	2336,4
знос	1012	(9838)	(1218,5)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1320,7	1122,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5303,4	5919,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2421	1736,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,3	1005,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	178,9	26,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Продовження Додатку Б

Гроші та їх еквіваленти	1165	609,1	3261,3
Витрати майбутніх періодів	1170	627,2	2,2
Інші оборотні активи	1190	39,2	29,3
Усього за розділом II	1195	9211,3	13197,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10532	14320,3
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	4500
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	48,6	66,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1865,7	4525,5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2914,3	9094,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1000	991,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3502,6	2304,6
розрахунками з бюджетом	1620	342,6	688,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	94,2	347,5
розрахунками зі страхування	1625	7,9	6,4
розрахунками з оплати праці	1630	18,5	14,5
Поточні забезпечення	1660		11,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1734,7	864,2
Усього за розділом III	1695	7615,1	5228,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10532	14320,3

2. Звіт про фінансові результати за РІК 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

Продовження Додатку Б

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	664035	
Інші операційні доходи	2120	26705	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	690740	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(566067)	
Інші операційні витрати	2180	(50133)	
Інші витрати	2270	(42737)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(658936)	
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	29236	
Податок на прибуток	2300	(5283)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	23953	


(підпис)
ЛІПКІН АНДРІЙ
(підпис)
(ініціали, прізвище)
(ініціали, прізвище)

Ім'я користувача:
Менеджменту Шевчук Євген

ID перевірки:
1007888346

Дата перевірки:
17.05.2021 13:53:33 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.05.2021 14:09:35 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Шемонаєва Ольга Миколаївна_КБР_Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності біз...

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 10900 Кількість символів: 84238 Розмір файлу: 283.05 KB ID файлу: 1007982213

21.7% Схожість

Найбільша схожість: 3.07% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005982584)

6.14% Джерела з Інтернету 164

Сторінка 59

21.1% Джерела з Бібліотеки 736

Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 18

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Шемонаєва Ольга Миколаївна

Назва роботи: «Обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності бізнес-організації»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кубарева І.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 21,7

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:

Всі виявлені у роботі запозичення мають посилання, робота виконана сумлінно, із авторськими висновками, містить авторські розробки.

19.05.2021
(дата)

_____ 
(підпис)

_____ к.е.н., доц., Кубарева І.В. _____
(ПІБ)