

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ
ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Денис ЛОЗОВИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Лозового Дениса Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Впровадження стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

1. Термін подання здобувачем роботи – _____ 20__ року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» за 2019-2023 рр., планові завдання підприємства, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, літературні джерела за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Диверсифікація виробництва як засіб підвищення адаптаційних можливостей підприємства. 2. Оцінка рівня готовності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» до впровадження стратегії диверсифікації. 3. Розробка стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Ключові компоненти механізму адаптивного керування та їх основні ознаки
2. Загальна класифікація стратегій диверсифікації
3. Структура товарного виробництва ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»
4. Узагальнені показники діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»
5. Характеристика ключових конкурентів ТОВ «М'ясна Фабрика «Фаворит плюс»»
6. Складові процесу вибору стратегії при диверсифікації ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»
7. Вигоди і витрати проекту відкриття центру дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області від ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 листопада 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Диверсифікація виробництва як засіб підвищення адаптаційних можливостей підприємства	грудень 2023-травень 2024	
4.	Оцінка рівня готовності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» до впровадження стратегії диверсифікації	травень-серпень 2024	
5.	Розробка стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства	вересень- жовтень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

(підпис)

Денис ЛОЗОВИЙ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Впровадження стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 96 с., 8 рис., 10 табл., 53 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес впровадження стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства.

Предметом дослідження є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та впровадження стратегії диверсифікації як механізму підвищення адаптаційних можливостей підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо впровадження стратегії диверсифікації в діяльність ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» для підвищення його адаптаційних можливостей та забезпечення стійкого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися теоретичний аналіз і синтез; метод порівняння; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; методи економіко-математичного моделювання; графічні та табличні методи подання інформації та ін.

В роботі було виділено чотири типи регіонів за ознаками розвитку диференціації економічної системи та рівнем диверсифікації виробничого процесу. З урахуванням особливостей розвитку економічної системи регіонів було запропоновано ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» розширити сферу свого впливу та відкрити центр дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області. Відкриття дистрибуційного центру позитивно вплине на фінансові та операційні показники ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, АДАПТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ, ГОТОВНІСТЬ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ДИСТРИБУЦІЙНИЙ ЦЕНТР, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, ФІЛІЯ ВИРОБНИЦТВА

KEYWORDS

DIVERSIFICATION, ADAPTATION CAPABILITIES, READINESS FOR STRATEGIC CHANGES, REGIONAL DEVELOPMENT, DISTRIBUTION CENTER, INVESTMENT PROJECT, PRODUCTION BRANCH

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні підходи до формування системи адаптації виробничого підприємства	8
1.2. Сутність та характеристика процесу диверсифікації підприємства	20
1.3. Стратегічні аспекти управління диверсифікацією виробничого підприємства	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ГОТОВНОСТІ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»» ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	34
2.1. Організаційно економічна характеристика ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»	34
2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства	44
2.3. Визначення готовності підприємства до стратегічних змін	51
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Формування нових напрямків діяльності підприємства на регіональному рівні	66
3.2. Обґрунтування стратегії диверсифікації виробництва ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»	77
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сьогоденнішньому нестабільному економічному кліматі компанії повинні знаходити нові способи підвищення прибутковості та зменшення ризиків, пов'язаних зі змінами ринку та безпосередньо підприємством, такими як поведінка постачальників та зміна потреб споживачів. Підприємства повинні поліпшувати свої адаптаційні можливості. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є диверсифікація виробництва, що включає зміну асортименту продукції та послуг або використання різних стратегій для зайняття нових ринкових позицій. При цьому обрання оптимальної стратегії диверсифікації не завжди буде простим завданням, зазвичай такий вибір потребує аналізу широкого спектру чинників і ресурсів, а також точної оцінки ризиків і можливостей, пов'язаних із реалізацією цієї стратегії. З метою підвищення адаптаційних можливостей підприємства доцільно визначити, які переваги та ризики пов'язані з різними стратегіями диверсифікації виробництва, які чинники впливають на вибір стратегії та які підходи та методи можна використовувати для забезпечення результативної диверсифікації.

Для сільськогосподарського сектору та харчової промисловості, зокрема м'ясопереробних підприємств, впровадження стратегій диверсифікації є особливо важливим. Це пов'язано з високою залежністю від коливань цін на сировину, вимог до якості продукції, а також зростаючими очікуваннями споживачів. Товариство з обмеженою відповідальністю «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»», яке функціонує на конкурентному ринку, потребує впровадження адаптаційних механізмів для забезпечення своєї стійкості та довгострокового розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка рекомендацій щодо впровадження стратегії диверсифікації в діяльність ТОВ «М'ясна фабрика

«Фаворит Плюс»» для підвищення його адаптаційних можливостей та забезпечення стійкого розвитку.

Мета зумовила наступні **завдання** дослідження:

- проаналізувати теоретичні аспекти стратегії диверсифікації та її вплив на адаптаційні можливості підприємств;
- визначити стратегічні аспекти управління диверсифікацією виробничого підприємства;
- оцінити поточний стан та проблеми діяльності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»;
- провести аналіз середовища функціонування підприємства;
- визначити ступінь готовності підприємства до стратегічних змін;
- розробити заходи з впровадження стратегії диверсифікації для підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес впровадження стратегії диверсифікації для формування адаптаційних можливостей підприємства.

Предметом дослідження розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування та впровадження стратегії диверсифікації як механізму підвищення адаптаційних можливостей підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано комплекс **методів дослідження**, які забезпечують системність і наукову обґрунтованість результатів: теоретичний аналіз і синтез; метод порівняння; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз; метод експертного оцінювання; методи економіко-математичного моделювання; графічні та табличні методи подання інформації.

Результати дослідження мають **практичне значення** для підвищення конкурентоспроможності та стійкості ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»». Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені для вдосконалення

виробничої та збутової діяльності підприємства, що сприятиме його ефективності та довгостроковому розвитку.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств у сфері м'ясопереробної промисловості; дані внутрішньої звітності ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» за 2019-2023 рр.; аналітичні звіти та публікації галузевих організацій щодо тенденцій у м'ясопереробній промисловості.

Наукова новизна даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що автором визначено, що характеристики регіону мають значний вплив на можливість вибору спеціалізації виробництва. В роботі було виділено чотири типи регіонів за ознаками розвитку диференціації економічної системи та рівнем диверсифікації виробничого процесу. З урахуванням особливостей розвитку економічної системи регіонів було запропоновано ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» розширити сферу свого впливу та відкрити центр дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області. Відкриття дистрибуційного центру позитивно вплине на фінансові та операційні показники ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»». Проект підвищить конкурентоспроможність компанії та забезпечить її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.) та публікувалися у журналі Green, Blue & Digital Economy Journal (у співавторстві).

Структура та обсяг роботи. Структура роботи побудована відповідно до логіки наукового дослідження. Кваліфікаційна магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 96 сторінок, які включають текстову частину, графічний та аналітичний матеріал. Робота містить 10 таблиць і 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до формування системи адаптації виробничого підприємства

Безперервний розвиток динаміки середовища функціонування підприємства в умовах глобалізації та переходу української економіки до світової змушують вітчизняні компанії постійно здійснювати системні процеси адаптації відповідно до тенденцій. Значна частина промислових підприємств України мали налагоджену виробничо-господарську систему, але нерозвиненість системи адаптації призводила до того, що вони не могли своєчасно й адекватно реагувати на зміни нестабільного зовнішнього середовища.

Зараз більшість виробничих підприємств України перебувають у кризовому стані, зумовленим світовою пандемією та повномасштабним вторгненням в Україну. Проаналізувавши діяльність цих компаній, ми виявили, що їхні керівники пояснюють негативний вплив їх діяльності трьома причинами: це відсутність власних коштів, зниження платоспроможності споживачів та недосконалість податкової системи країни.

Менеджери схильні враховувати лише вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства (брак ресурсів – нестабільність ринку, падіння попиту – світова криза, податкова політика – некомпетентність чиновників), які можуть виявитися важливішими за реальні ринкові умови [21, с. 25]. Щоб вирішити ці проблеми, ми повинні спочатку перейти від традиційних форм і методів управління до методів управління, які потребує ринок.

Це потребує розробки нових підходів до управління бізнесом, зокрема використання ресурсозберігаючих технологій, прийняття раціональних управлінських рішень та моніторингових показників для інтерпретації змін у зовнішньому середовищі.

Виробничі компанії мають потенціал до інноваційної діяльності, який дозволяє їм долати кризові ситуації. Тому важливість розробки систем адаптації компаній для забезпечення конкурентоспроможності в контексті сучасних ринкових відносин стає все більш важливою і має вирішальне значення для розвитку і ефективного виробництва.

Адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі вимагає швидких і значних коректив у тому, що ми робимо і як ми це робимо. Як зазначив відомий дослідник менеджменту Пітер Друкер, менеджерам тепер доводиться мати справу з розривами, а управління змінами стало ключовою проблемою для зацікавлених сторін. У процесі адаптації особливе значення набуває система функцій управління. Тому найкращий спосіб реагувати на зміни – постійно їх контролювати, а це вимагає високого рівня уваги.

Термін «адаптація» має складну внутрішню структуру, включає функціональний і процесний компоненти, що характеризують сутність адаптації, і складається з таких основних складових:

Адаптивні властивості – забезпечують виживання системи та адаптацію до певних змін зовнішнього середовища (якісні властивості та характеристики системи, сукупність властивостей, що забезпечують цілісність системи та її збалансованість).

Адаптивність – спроможність системи своєчасно пристосовуватися до можливих змін зовнішнього середовища (потенціал системи, її здатність до оновлення та поліпшення, гнучкість її внутрішнього середовища) [32, с. 26].

Процес адаптації – забезпечує перетворення соціально-економічної системи та її підсистем у відповідності до змін зовнішнього середовища.

Пропонується створити стратегічну модель корпоративної адаптації на основі визначення показників адаптації за двома параметрами: конкурентоспроможністю та фінансовою привабливістю. Така дія дозволяє створити багатокритеріальну систему оцінки адаптивності підприємства (що складається із зовнішніх і внутрішніх компонентів діяльності підприємства). Рекомендації щодо оцінки ефективності впровадження адаптаційних заходів на підприємстві ґрунтуються на врахуванні трьох ключових факторів: 1) своєчасність та рентабельність адаптаційних заходів; 2) адекватна мотивація співробітників; 3) оцінка функціональної якості адаптивної системи.

У ситуаціях нестабільності зовнішнього середовища велике значення має ефективність адаптації підприємства та її кількісне вираження. Дослідники пропонують різні алгоритми аналізу вхідних даних та внесення до них змін і рекомендацій. Заплановані та фактичні результати, а також ефективність коригування пояснюються за допомогою показників стану підприємства. Запланований результат коригування досягається за умов мінімальної невідповідності поточної ситуації компанії зовнішньому середовищу. Це визначається шляхом прирівнювання бажаного значення показника до дійсного значення. Якщо підприємство не має достатніх ресурсів для досягнення бажаного значення показника, визначається потенційно можливе або плановане значення [46, с. 290].

Виходячи з проведених досліджень та враховуючи мету нашої роботи, під адаптацією виробничих підприємств розуміємо постійний процес адаптації соціально-економічної системи виробничого підприємства (зміни виробничої структури; формування логістичних потоків потоків, формування цілей і стратегій тощо) у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища, що призводить до появи конкурентних переваг у нових економічних умовах.

У більшості випадків компанії використовують декілька видів адаптації одночасно в залежності від поставлених цілей, стану внутрішнього середовища

та зовнішніх тенденцій. На противагу адаптації підприємства, його адаптивність (табл. 1.1) визначається дослідниками та науковцями як характеристика системи, її можливості і властивості.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «адаптивність» в роботах сучасних дослідників

Автори	Визначення
О. Бабич, А. Буднікова	«Адаптивність діяльності компанії залежить від здатності динамічно підтримувати відповідність між внутрішніми можливостями та зовнішнім середовищем, що досягається адаптацією до маневреності компанії та швидкого реагування на зміни...»
А. Бекмурзіна, К. Бояринова	«Адаптивність – це комплексний критерій, який характеризується здатністю системи швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та її потенціалом до трансформації».
А. Бойко	Адаптивність – це «...здатність змінювати параметри та функції під зовнішніми впливами з метою забезпечення існування системи».
А. Кайгородцев, Т. Ластаєв	«...це властивість системи, яка визначає її здатність успішно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища»
К. Чуйко	«...суттєва характеристика, що складається з адаптації до внутрішніх змін, макроекономічних змін і різноманітності, вираженої в економічних відносинах»
М. Турко	Адаптивність підприємства – категорія, що характеризує «...здатність підприємства, як відкритої системи, адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення бажаної ефективності своєї діяльності».
О. Сущенко	«...здатність структури стратегічного потенціалу швидко реагувати на свідомі зміни у функціонуванні компанії та можливість адаптації її окремих елементів до цих змін»
В. Ячменьова, З. Османова	Адаптивна здатність використовується як «характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та масштабу структурних змін на мезорівні»
В. Отенко, О. Колодіна	«...здатність реагувати на коливання умов діяльності та розвитку та надійно адаптувати процеси для досягнення фінансово-економічної ситуації, яка забезпечує фінансову безпеку компанії»
И. Минко	«Адаптивність – властивість суб'єктів господарювання пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища»
Р. Фатхутдінов	«Адаптивність системи характеризує здатність системи нормально функціонувати (у відповідності до встановлених параметрів) при відхиленні показників зовнішнього середовища, тобто здатність системи адаптуватися до можливих змін».

Результати моніторингу зовнішнього середовища мають вирішальне значення для формування стратегії розвитку компанії та формування системи організаційно-економічної адаптації. З метою визначення реальних показників необхідно ретельно відслідковувати процеси, що відбуваються в середовищі компанії, оцінювати вплив факторів (макро- та мікросередовища) на діяльність компанії, а також розуміти зв'язок факторів із внутрішнім середовищем компанії та визначати сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, які представляє оточення.

Чинники, що формують зовнішнє середовище важко контролювати через їх складну структуру та велику кількість. Коли змінюється один елемент, змінюються й інші. Відповідно, ключовим завданням менеджменту виступає забезпечення балансу між обсягом виробленої продукції та спожитим об'ємом необхідних ресурсів (інформації, фінансів, енергії, матеріалів тощо) у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління компанією має бути спрямоване на стале корпоративне управління з довгостроковою перспективою.

Адаптація виробничих підприємств до змін нестабільного зовнішнього середовища є складним процесом, який неможливо здійснити без формування сучасних організаційно-економічних систем адаптації підприємства.

Адаптивність – здатність швидко і повноцінно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом прийняття ефективних бізнес-рішень для забезпечення конкурентної діяльності на ринку та сталого розвитку [48, с. 288].

З точки зору системного підходу в структурі процесу адаптації організаційно-управлінської системи підприємств можна виділити основні елементи організації, фінансів, технології виробництва та суспільства. Оцінюючи кожну з цих змінних, можна спільно визначити рівень коригування, щоб правильно вибрати модель ринкової поведінки і скоригувати стратегічні і тактичні рішення.

На сучасному рівні математичних методів та інформаційних технологій неможливо вирішити цю проблему за допомогою формальних методів, тому в даному випадку доцільно врахувати варіанти організації та структури управління, пов'язані з системою управління компанією.

З метою вирішення практичних і теоретичних завдань удосконалення організаційно-управлінських структур запропоновано ряд показників, що характеризують їх ефективність. Слід зазначити, що питання ефективності цих систем не залежить від загальних проблем компанії, системи планування, поточного та оперативного управління тощо.

Для оцінки ефективності організаційно-управлінської структури слід використовувати такі критерії.

- показник ефективності управління;
- питомі витрати на оплату праці всього керівного та адміністративного персоналу підприємства та різних структурних підрозділів;
- показники оперативності, що характеризують рівень своєчасного та якісного прийняття рішень як для компанії в цілому, так і для її підрозділів;
- показники соціальної згуртованості працівників керівних і управлінських структур, а також працівників компанії в цілому та її підрозділів, визначені на основі даних експертного опитування.

Безперечно, успіх компанії багато в чому визначається її співробітниками. Тому сучасні управлінські концепції вимагають виділення з великої кількості функціональних сфер організаційної діяльності тих функціональних сфер, які пов'язані з управлінням особистим виробничим елементом – людськими ресурсами.

Як відомо, процес праці є результатом споживання робочої сили, а від ефективності цього споживання залежать результати праці. Навіть при однаковій кількості працівників їх загальна працездатність може відрізнятися через відмінності в рівні кваліфікації, досвіді, віці, ставленні до роботи тощо,

що призводить до нерівномірного обсягу роботи в процесі виробництва. У даному випадку це різні можливості працевлаштування групи працівників з однаковою кількістю працівників. У найзагальнішому вигляді можливості роботи характеризують можливості, які можна мобілізувати для досягнення певних цілей.

Штат компанії складається з працівників. Таким чином, чисельність персоналу компанії відноситься до загальної працездатності команди, ресурсної спроможності в сфері роботи працівника відповідно до його віку, фізичних здібностей і навичок. Організаційні та соціальні чинники тісно пов'язані між собою і ці елементи процесу адаптації потребують експертної оцінки.

Оцінюючи ступінь адаптації, не слід ігнорувати виробничо-технологічний потенціал підприємства. Найкращим показником для визначення рівня та динаміки технологічного розвитку виробництва є «гнучкість підприємства». Під гнучкістю підприємства розуміють його здатність досягати необхідних результатів без принципової зміни основних виробничих ресурсів і освоювати за певний період часу достатню кількість товарів з асортименту, який може бути затребуваний ринком, і, в кінцевому підсумку, здатність до задовольняти ринковий попит.

Існує два основних критерії визначення гнучкості компанії.

- оцінити результати діяльності підприємства за цей період: тобто підтримувати певний рівень розвитку та оновлення необхідних виробничих ресурсів.

- встановлення зв'язку між компанією та зовнішнім середовищем: тобто здатність планувати та передбачати процеси розробки для оновлень або коригувань.

Для того щоб оцінити гнучкість компанії, на основі цих двох показників створюється економіко-математична модель.

Стійкість є основою забезпечення виживання компаній і стабільності фінансово-економічної системи. На її рівень впливають внутрішні та зовнішні фактори, тому компанія може мати внутрішні та зовнішні чинники формування стійкості.

Внутрішня стабільність компанії – це склад її матеріальної структури, а також рівень витрат на виробництво та реалізацію, що забезпечує стабільно високі результати його діяльності. Це досягається завдяки принципу активного реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішня стабільність визначається динамікою економічного середовища, в якому здійснюється господарська діяльність.

Загальна стабільність бізнесу передбачає рух грошових потоків, гарантуючи, що доходи завжди перевищують витрати. Фінансова стабільність – це стан грошового потоку, за якого компанія ефективно використовує грошовий потік для забезпечення безперебійного процесу виробництва та продажу продукції та витрат на розширення та оновлення.

Фінансова стійкість, одна з найважливіших характеристик фінансово-економічного стану, є основним елементом загальної стійкості та адаптивності підприємств, оскільки розвиток неможливий без належного фінансового забезпечення.

Відображаючи ступінь адаптованості фінансово-економічних систем підприємств до сучасності, оцінюючи елементи процесу адаптації фінансової стійкості та зводячи їх до єдиного інтегрального показника за допомогою математичного інструментарію, можна отримати комплексні значення. Результати такої оцінки можуть бути використані для прийняття найважливіших стратегічних рішень щодо впровадження та вдосконалення адаптивного управління [45].

Звичайно, ці критерії не є вичерпними. Це пов'язано з тим, що, беручи до уваги деталі діяльності кожного окремого суб'єкта, враховуються інші елементи

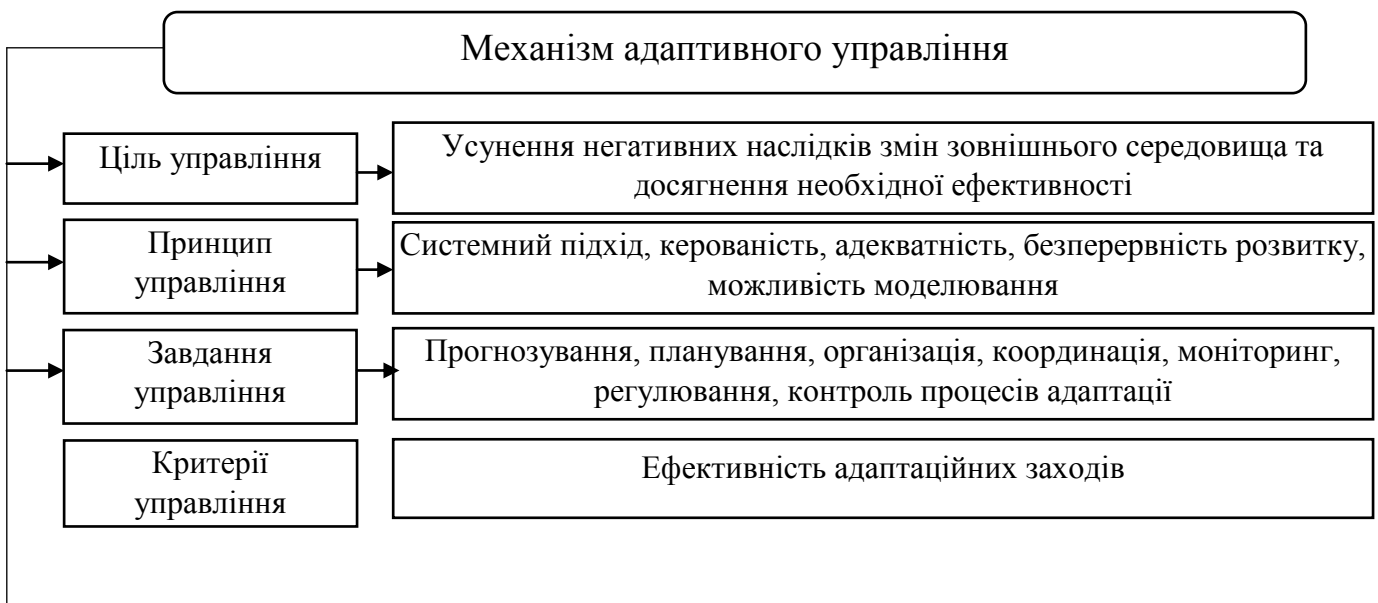
адаптивності, які є найбільш актуальними для кожної фази життєвого циклу компанії.

Центральним елементом процесу адаптивного корпоративного управління є створення та використання відповідних організаційних і контрольних механізмів.

Це можна розглядати як «механізм адаптивного контролю». Цей механізм являє собою комплекс взаємопов'язаних компонентів у системі управління підприємством, яке планує та адаптує свою діяльність до нових або очікуваних змін у зовнішньому середовищі та усуває або запобігає негативним наслідкам цих змін. Особливістю механізмів організації та управління адаптацією є необхідність урахування невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Ключові компоненти механізму адаптивного керування та їх основні ознаки демонструє рис. 1.1.

В базис адаптивного механізму управління повинні бути покладені конкретні принципи та певні вимоги. Узагальнюючи їх на основі наукових досліджень, можна сформулювати наступні принципи побудови адаптивних механізмів управління. Це має бути реалізовано в організаційній структурі управління бізнесом, яка забезпечує проактивну або реактивну адаптацію до мінливих факторів зовнішнього середовища.



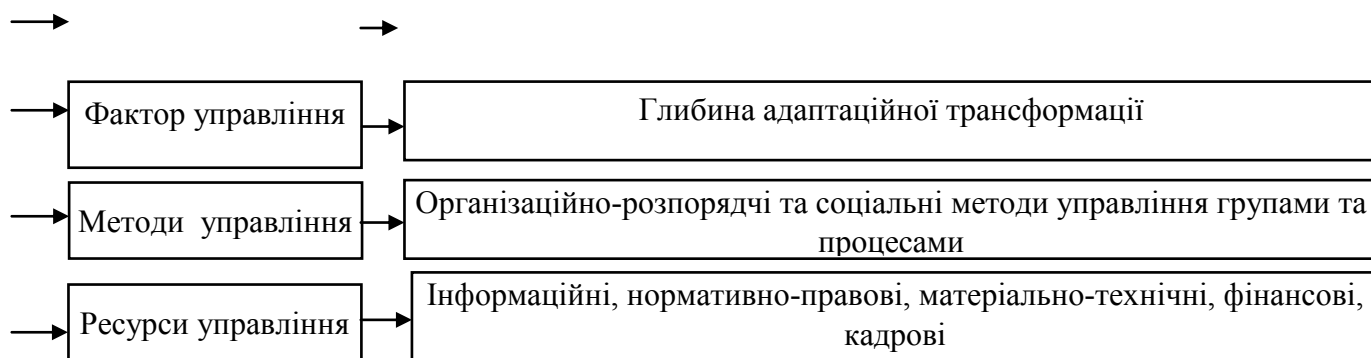


Рис. 1.1. Ключові компоненти механізму адаптивного керування та їх основні ознаки

Системний підхід. На цьому принципі побудовані всі сучасні складні системи. Основоположним для системного підходу є вимога керувати всіма компонентами системи з урахуванням їх взаємозв'язків і взаємних впливів. Весь механізм коригування повинен функціонувати як одиниця, щоб забезпечити досягнення критеріїв, визначених за даним підходом. Окремі компоненти механізму можуть мати власні локальні критерії, але всі повинні виконувати основну мету. Це гарантує, що кожен компонент механізму вирівнюється у власному напрямку до загальної мети. Система регіональних цілей визначається не тільки на якісному рівні, а й через кількісні параметри, які виступають критеріями. Ця сукупність критеріїв визначає склад підрозділу, а також технічні засоби, організаційне, інформаційне та матеріальне забезпечення реалізації механізму.

Керованість. Адаптивний механізм управління є одночасно керуючою (в рамках визначеної функції) і керованою системою. Навіть у самому механізмі має бути встановлена ієрархія, вибираючи, які підсистеми та елементи повинні контролюватись чи бути керуючими. Крім того, в рамках цієї системи має бути гарантована можливість подальшого розвитку самої системи шляхом зміни функції та структури [41, с. 139].

Доречність. Цей принцип встановлює сумісність адаптивних механізмів управління з організаційною структурою управління підприємством і деталями виробничої діяльності.

Безперервність розвитку. Адаптивні механізми контролю повинні розвиватися у відповідь на розвиток виробництва, технологій, організації, управління та інших сфер бізнесу. Водночас необхідно сприяти захисту цих територій від зовнішніх загроз.

Економічні принципи. Витрати на формування та функціонування адаптивного механізму управління не повинні перевищувати економічні вигоди від його функціонування.

Зворотна віддача. Під час роботи механізму адаптивного управління постійно контролюються та аналізуються результати адаптивного перетворення та коригуються у разі відхилень від очікуваних управлінських дій. Необхідність зворотного зв'язку зумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, тому фактичний результат коригування може відрізнитися від прогнозованого.

Варіанти моделювання. Моделювання механізмів адаптивного управління – це спеціальний інструментарій, який допомагає оптимізувати варіанти адаптивної трансформації, досягти поставлених цілей і водночас мінімізувати витрати виробничих ресурсів на процес адаптації. Оскільки адаптація пов'язана з невизначеністю і мінливістю зовнішнього середовища, рекомендується розробляти моделі на теоретичній і ймовірнісній основі.

Адаптивні механізми управління мають бути запроваджені на всіх рівнях операційного управління. При цьому в рамках механізму необхідно керувати реалізацією всіх етапів адаптації, зберігаючи наявні частки організаційно-адміністративної сфери та відповідним розподілом ресурсів компанії. Для того, щоб механізм адаптивного управління запрацював, необхідно створити організаційну та нормативно-правову базу на основі плану розвитку підприємства та відповідних нормативних документів.

У процесі адаптивного управління механізм його реалізації повинен вирішувати такі основні завдання:

- Коригування прогнозу – визначення майбутнього стану компанії в рамках реалізації заходів щодо протидії загрозам із зовнішнього середовища.
- Планування адаптації – визначення необхідних ресурсів і розробка набору адаптаційних заходів для всіх вибраних підсистем компанії.
- Організація процесу адаптації – створення нових бізнес-підсистем та модернізація існуючих для забезпечення адаптації.
- Координація процесу адаптації – забезпечення узгодженості заходів з адаптації з основною діяльністю компанії.
- Моніторинг – постійне виявлення та аналіз змін у зовнішньому середовищі з метою оцінки та своєчасного коригування адаптаційних процесів у відповідь на появу нових загроз або зникнення існуючих.
- Регулювання – координація функціонування різних підсистем компанії в процесі адаптації.
- Контроль процесу адаптації – оцінка результатів адаптації та, при необхідності, усунення вузьких місць і слабких ланок впливу як вузлів адаптації.
- Стимулювання персоналу [46, с. 291].

Наведені вище завдання вирішуються в межах реалізації типових складових циклу управління в рамках адаптивних механізмів управління. У той же час адаптаційні заходи, пов'язані з виявленими або очікуваними змінами зовнішнього середовища, повинні узгоджуватися із заходами, встановленими в плані розвитку компанії. Непередбачені зміни зовнішнього середовища можуть вимагати реагування, яке суперечить довгостроковим планам розвитку компанії, що робить цю адаптацію досить складним завданням.

Слабка сторона полягає в невизначеності внутрішнього середовища компанії, яку також необхідно враховувати та усувати при функціонуванні

адаптивних механізмів управління. Як і інші подібні організаційно-економічні механізми, адаптивний механізм управління повинен включати цілі управління, критерії управління, елементи управління, методи управління та ресурси (компоненти) управління. Фактори або ресурси закупівель включають інформацію, правила, матеріали, технології, фінансування та підтримку людських ресурсів.

Адаптація сучасного бізнесу – це об'єктивна реальність. В економічному розумінні управління підприємствами полягає на основі адаптивних навичок (умінь) для досягнення та підтримки оптимальних умов, забезпечення стабільності та розвитку шляхом трансформації діяльності підприємства та підвищення прибутку підприємства. Гнучкість і адаптивність до мінливих зовнішніх умов, зміна алгоритмів роботи в ситуаціях несподіваних змін. Адаптивність компанії визначається ступенем узгодженості елементів і підсистем компанії, а також здатністю внутрішніх змінних компанії адаптуватися до зовнішніх змін. Формування адаптивної системи управління необхідно здійснювати з урахуванням конкретних етапів життєвого циклу підприємства та соціальних аспектів його діяльності.

1.2. Сутність та характеристика процесу диверсифікації підприємства

Щоб компанія могла ефективно функціонувати та виживати в сучасному швидкоплинному та нестабільному зовнішньому середовищі, вона повинна бути здатною швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Останнє може мати як позитивний, так і негативний вплив на економічну реальність.

Раніше економічна ситуація в Україні була складною, але зараз недостатній прогрес у подоланні коронавірусної кризи та повномасштабного вторгнення в Україну погіршили національну економічну ситуацію та створили

високий рівень невизначеності для бізнесу. Ця ситуація призвела до фінансових та економічних проблем, таких як зниження рентабельності, зниження ефективності, скорочення виробництва та скорочення штатів компаній. Крім того, враховуючи сучасні реалії, багато компаній припинили або обмежили свою діяльність через політичну ситуацію в нашій країні. В основному це пов'язано з неможливістю забезпечення безпеки діяльності, падіння попиту на товари через зниження платоспроможності споживачів або руйнування бізнесу в цілому [15, с. 80].

Однак не на всі компанії однаково впливають сучасні події. Є компанії, які здатні швидко та ефективно реагувати на зміни, оптимізувати витрати, пропонувати споживачам високоякісні продукти та забезпечити стабільність навіть у складних умовах сьогодення.

Немає сумніву, що різноманітні внутрішні та зовнішні фактори впливають на бізнес-операції. Тому для забезпечення ефективного управління необхідно приділяти увагу кожному ризику, аналізувати наявні та потенційні ризики та їх можливий вплив, шукати шляхи уникнення або зменшення загрози. Водночас необхідно досліджувати нові можливості для забезпечення стабільності та розвитку компанії та підвищення прибутковості. Один із шляхів досягнення цього – диверсифікація виробництва.

Поняття диверсифікації настільки широке, що різні вчені та дослідники мали свої погляди на його визначення.

Диверсифікація – це вид економічного процесу, який полягає в одночасному розвитку кількох самостійних сфер діяльності та розширенні асортименту товарів, робіт чи послуг підприємства.

У науковій літературі виділяють три форми диверсифікації.

1) Виробництво. Це включає розширення методів виробництва продукції компанії та асортименту продукції.

2) Фінанси. Він заробляється компаніями, які здійснюють різні види коротко- та довгострокових фінансових інвестицій.

3) Маркетинг, тобто створення власної мережі продажів, розширення каналів збуту продукції та використання додаткових маркетингових інструментів для просування продукції [28, с. 15].

Отже, виходячи з розглянутого визначення, диверсифікація виробництва – це розвиток бізнесу, який передбачає розширення асортименту продуктів або послуг, які компанія виробляє або пропонує, з метою зниження ризиків, що виникають через залежність від одного виду продукції.

В сучасних умовах економічної нестабільності компанії можуть диверсифікувати своє виробництво для вирішення багатьох завдань і цілей, таких як:

1. Зберігання стабільної роботи навіть за складних обставин і уникнення кризового процесу.
2. Розвитку додаткових джерел доходу, і тим самим підвищення прибутковості компанії.
3. Зменшення ризику залежності від продукту чи галузі.
4. Підвищення конкурентоспроможності підприємства та збереження його позицій на ринку.
5. Розширення ринку для продуктів або послуг і відкриття нових сфер для компанії.
6. Підвищення ефективності діяльності [3, с. 401].

Загалом диверсифікація виробництва зміцнює ринкові позиції компанії, забезпечує стійкість і знижує майбутні ризики. Однак диверсифікація може бути складним і дорогим процесом, який вимагає значних інвестицій у дослідження ринку, розробку нових продуктів і впровадження нових технологій. Крім того, не всі види диверсифікації є успішними для компанії, тому необхідно аналізувати та оцінювати ефективність запланованих заходів.

Для характеристики наряду диверсифікації підприємства можна виділити диверсифікацію продукції (товарів, робіт, послуг), постачальників, технології виробництва та ринків збуту [6, с. 180].

Існує три стратегії диверсифікації виробництва.

1. Горизонтальний – заснований на виробництві нових видів продукції або впровадженні нових сфер діяльності, спрямованих на існуючу клієнтську базу.

2. Вертикальний (концентричний) – полягає у пошуку та реалізації додаткових можливостей для виробництва нової продукції на базі існуючої продукції, яка продовжує становити основу діяльності.

3. Конгломерат - характеризується розширенням виробництва шляхом створення абсолютно нових продуктів, які не пов'язані з технологіями і не мають нічого спільного з існуючими потребами споживачів, які реалізуються підприємством на нових ринках.

Кожна з описаних тут стратегій має переваги та недоліки. Безумовно, горизонтальна диверсифікація враховує потреби споживачів, але вона ризикує обмежити ринок.

Переваги вертикальної диверсифікації включають поєднання координації дій за рахунок високих управлінських навичок, стабільності економічних зв'язків усередині компанії, забезпечення постачання матеріально-технологічних ресурсів, тісного контакту з кінцевими споживачами, але існує високий ступінь взаємозалежності між ними.

Диверсифікація конгломератів сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів компаній, знижує ризики падіння попиту на окремі товари та послуги, забезпечує захист від поглинань. Водночас вона є найскладнішою та найдорожчою для реалізації з усіх перелічених вище стратегій розвитку. Тому вона доступна лише великим компаніям. Крім того, стратегія диверсифікації конгломератів характеризується труднощами в регулюванні різних типів

компаній і секторів, складністю аналізу стратегічних питань і проблемами в оцінці стратегічних планів.

Можна зробити висновок, що в залежності від потреб і можливостей компанії вибір стратегії горизонтальної або вертикальної диверсифікації є найбільш оптимальним для вітчизняних компаній.

Компанії, які вирішують диверсифікувати свою діяльність, ставлять перед собою низку цілей, які необхідно досягти, щоб у майбутньому ефективно працювати та займати стабільні позиції у сфері бізнесу (рис. 1.2).

Крім позитивних наслідків, диверсифікація виробництва може також нести певні ризики, такі як:

Фінансовий ризик. Оскільки диверсифікація виробництва потребує додаткових витрат на здійснення, існує ризик неефективності та збитків. Ця проблема є особливо гострою сьогодні, оскільки вітчизняні підприємці вже перебувають у скрутному фінансовому становищі через нестабільність внутрішнього економічного середовища через військові дії.

Управлінські ризики. Нові бізнес-сфери можуть вимагати нових знань і навичок, що може створити труднощі для співробітників і керівництва компанії та в кінцевому підсумку вплинути на ефективність компанії.

Виробничі ризики. Диверсифікація часто вимагає використання нових технологій або нових виробничих процесів. Це може негативно вплинути на продуктивність праці, якість кінцевої продукції та загальну господарську діяльність, а в сучасних умовах може лише погіршити ситуацію.

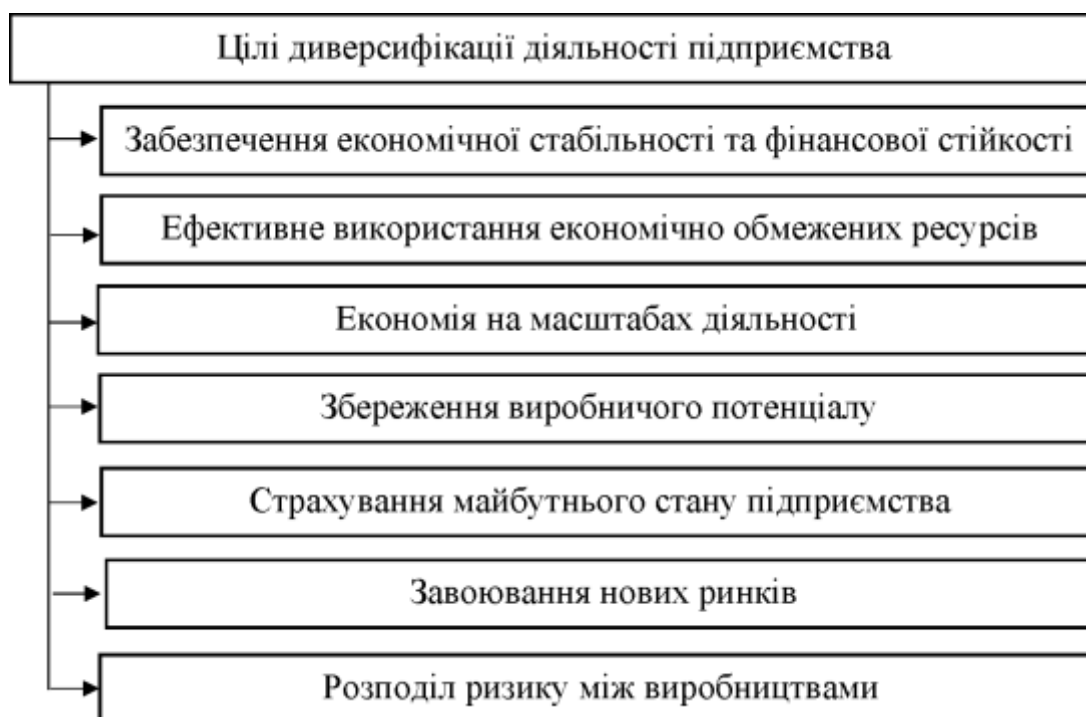


Рис. 1.2. Цілі диверсифікації діяльності [17, с. 48]

Ринковий ризик. Зміни споживчого попиту та ринкових умов, посилені економічним спадом, можуть призвести до зниження попиту на нашу продукцію в нових сферах діяльності, що може знизити нашу прибутковість.

Конкурентний ризик. Вихід компанії в нові бізнес-сфери може виявитися менш ефективним, ніж очікувалося, що підвищить конкурентні ризики та знизить прибутковість компанії.

З огляду на сформовані ризики можна зробити висновок, що будь-які зміни потребують детального аналізу загроз, які негативно впливають на діяльність компанії. Розробка ефективної стратегії управління ризиками допомагає визначити доцільність і напрямок диверсифікації, особливо в сучасних умовах(рис. 1.3).

Суб'єкт підприємницької діяльності в рамках ринкового менеджменту перебуває в умовах гострої конкуренції, скорочення життєвого циклу товарів і динамічного насичення ринку новими товарами. У таких динамічних і складних ситуаціях менеджерам необхідно розробити відповідні стратегії диверсифікації,

засновані на ресурсному забезпеченні та потенціалі потенціалу в контексті швидких змін у зовнішньому економічному та політичному середовищі. Розглянемо вплив ендогенних та екзогенних факторів.

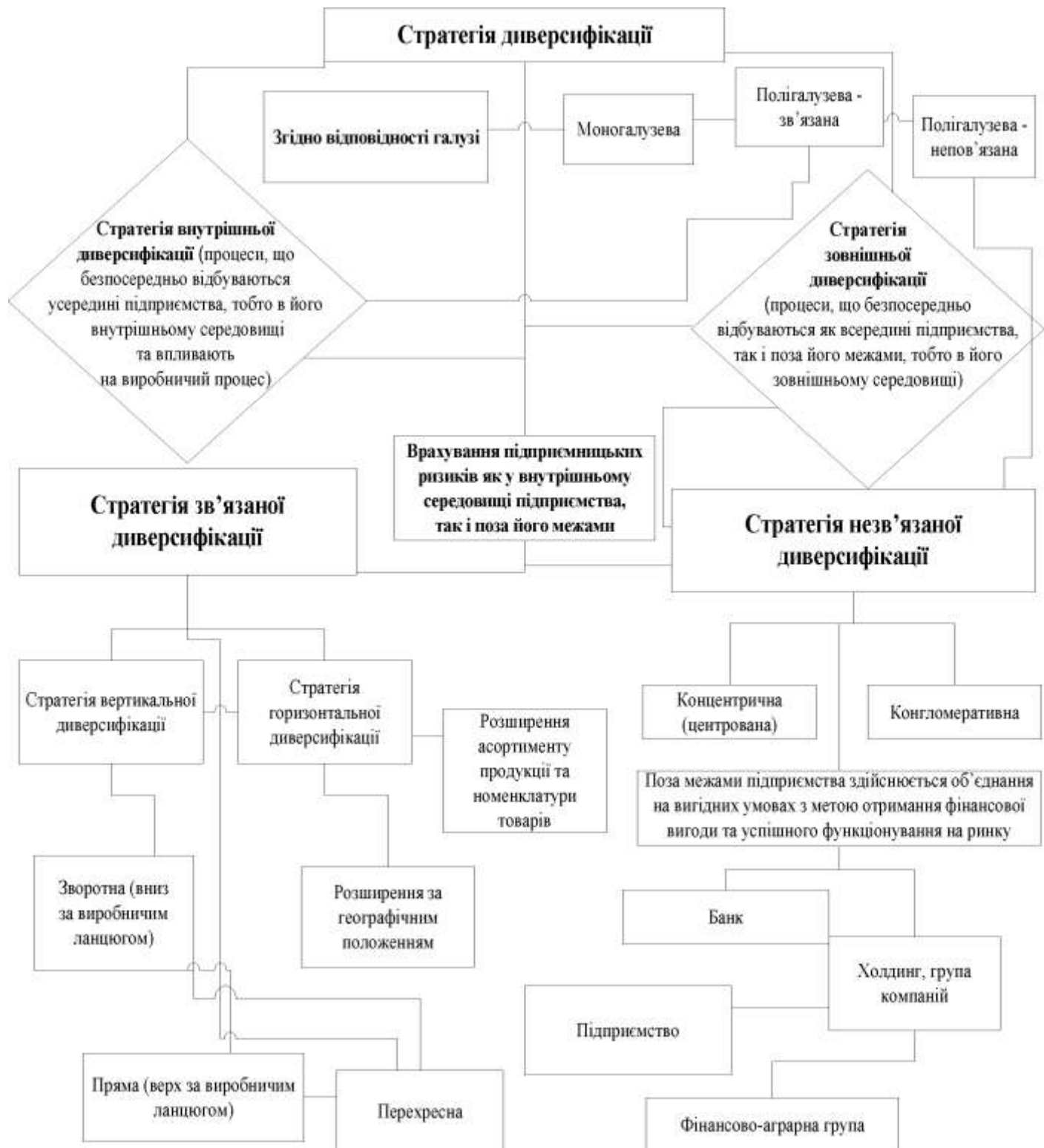


Рис. 1.3. Загальна класифікація стратегій диверсифікації

Розробляючи та впроваджуючи відповідні групи стратегії диверсифікації, компанії відкривають нові бізнес-сфери на невідомих ринках і, таким чином, стикаються з невідомими технологіями. На цьому етапі важливо інвестувати у вдосконалення своїх можливостей, наприклад, шляхом створення спільних підприємств, придбання ліцензій та залучення венчурного капіталу. Коли компанія має високий рівень унікального потенціалу стратегічного потенціалу, вона досягає високого рівня, і для компанії відкриваються нові стратегічні можливості для довгострокового успіху [18, с. 139].

Тому диверсифікація виробництва може бути ефективним засобом підвищення рентабельності компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

У рамках нашого дослідження ми виявили, що для компаній, які перебувають під сильним економічним тиском, гнучка стратегія та готовність швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі є вирішальними. Диверсифікація виробництва може бути ефективним рішенням для забезпечення стабільності та розвитку, особливо в нинішній ситуації економічного спаду.

1.3. Стратегічні аспекти управління диверсифікацією виробничого підприємства

У нинішній економічній ситуації переробні підприємства, які працюють на ринку, повинні не лише забезпечити власне виживання, а й досліджувати та реалізовувати можливості для подальшого розвитку своїх компаній та бути частиною їх стратегічного виробництва.

Диверсифікація може відкрити нові можливості для компаній і значно прискорити процес відкриття та розвитку бізнесу. Водночас, однак, слід мати на увазі, що диверсифікація вимагає значних ресурсів. Відмова від заняття новим видом діяльності може призвести до втрати великих грошей і вплинути на

фінансову стабільність. Якщо виникне кризове явище, воно може мати серйозні наслідки, включно з ліквідацією підприємства.

З огляду на це одним із головних завдань диверсифікаційного менеджменту має стати пошук прийняттого варіанту формування та розвитку нового напрямку діяльності підприємства з урахуванням можливих ризиків. З цієї причини бізнес-менеджерам потрібен набір інструментів, який допоможе їм враховувати рівень ризику та орієнтуватися на стійкі кількісні та якісні зміни в їхніх компаніях шляхом диверсифікації виробництва [19, с. 90].

Керівництво приймає три типи рішень, які прямо чи опосередковано визначають довгострокову конкурентоспроможність компанії. Це рішення, пов'язані з:

- 1) інвестиціями чи, навпаки, видобутком ресурсів.
- 2) основною діяльністю, переважно операційною.
- 3) обґрунтуванням дослідження, актуальністю участі та раціональністю використання фінансових ресурсів.

Здатність компанії забезпечити відповідність своєї продукції, внутрішніх бізнес-процесів і виконуваної роботи вимогам сталого розвитку залежить від збалансованості та коригування зовнішніх впливів на розвиток цих сфер.

Фінансова діяльність починається з визначення поточного фінансового стану підприємства. Це визначається результатами минулої діяльності. Фінансовий стан підприємства є інтегральним показником конкурентоспроможності, оскільки визначається сукупними результатами та ефективністю діяльності, фінансами, трудовими та матеріальними ресурсами, ринковими стратегіями, ціновою та маркетинговою політикою тощо.

Дослідження вчених пропонує методологію оцінки впливу фінансових умов на здатність залучати компанії та вартість коштів. Цей метод залежить від рейтингу компанії як позичальника та розвитку ринкової вартості компанії, величини активів та інших показників. Показано, що негативні результати

діяльності компанії в минулому значно ускладнюють доступ до кредитних ресурсів у майбутньому. Справедливо і зворотне: якщо компанія стабільна і прибуткова, ринкова вартість майбутніх позикових коштів буде нижчою за середню ринкову відсоткову ставку позики. Це зменшує середньозважену вартість капіталу компанії. Залежно від середньозваженої вартості капіталу вибираються напрями диверсифікації бізнесу. Найважливішим параметром у цьому випадку є те, що середньозважена вартість джерел фінансування, задіяних у розглянутій діяльності, повинна бути нижчою за рентабельність [5, с. 138].

Усі управлінські рішення за попередній період, успішні чи невдалі, визначають фінансову ситуацію, а отже, потенціал конкурентоспроможності компанії та впливають на ймовірність збільшення цього потенціалу в майбутньому.

Напрямок інвестиційної діяльності компанії залежить від багатьох факторів, які впливають на вибір коштів майбутнього розвитку. Серед них варто звернути увагу на науково-технічний прогрес, вимоги учасників ринку до якості, вартості, умови праці та становище підприємств; матеріальні та нематеріальні активи компанії та наявність фінансових ресурсів для розвитку тощо. Знову ж таки, майбутні фінансові результати залежать від ефективності обраної інвестиційної програми. Тобто всі сфери діяльності компанії взаємопов'язані та взаємодіють з метою формування стратегічної конкурентоспроможності.

Запропонований алгоритм управління диверсифікацією виробничої діяльності переробної компанії ґрунтується на зв'язці трьох визначених напрямів та вибирає нові напрямки розвитку відповідно до принципів сталого розвитку.

На першій фазі (блоки 1-2) визначається стратегічний, тактичний або оперативний період для планування нових напрямків діяльності для

диверсифікації, а також напрямів подальшого розвитку (нові види ковбасних виробів або супутніх видів продукції). Крім того, на цьому етапі розраховуються показники, які є складовими стратегічної конкурентоспроможності підприємця, а також загальні показники ефективності, які порівнюються зі стандартними та середніми значеннями по галузі.

Показники ефективності – це поточні або оперативні цілі, яких керівництво компанії хоче досягти шляхом впровадження диверсифікації і загальним результатом яких має бути підвищення конкурентоспроможності субпідрядників у довгостроковій перспективі.

На другому етапі (блоки 3-4) здійснюється комплексна оцінка збалансованості сталого розвитку підприємства та пропорційності зростання або спаду показників виробничої діяльності за модифікованим «золотим» темпом зростання. На цій фазі вибираються сфери діяльності, які можна скоротити або розширити. На початку першого періоду і протягом усього життєвого циклу інвестиційного проекту визначаються обсяг і вартість ресурсів, які необхідно залучити для реалізації нового напрямку виробничої діяльності. Прогнозується ефективність кожного виділеного регіону [10].

Усі проекти альтернативного розвитку класифікуються у бік зниження ефективності, а всі фінансові джерела – у бік збільшення вартості залучення коштів [41]. Якщо вартість джерела фінансування перевищує очікувану прибутковість нового напрямку діяльності, це джерело фінансування виключається з подальшого розгляду.

На третьому етапі (блоки 5-7) проводиться оцінка ефективності інвестиційної діяльності переробного підприємства. На підставі підготовленого переліку видів діяльності, відібраних до виконання або скорочення (блок 3), складається інвестиційна програма компанії, включаючи проекти сталого розвитку.

Дохідність кожного напрямку розвитку пропонується коригувати за ступенем ризику та розраховувати на основі «крайнього песимізму». Якщо рівень ризику інвестиційної програми нижче допустимого рівня ризику, програма вважається затвердженою. Якщо ні, програма буде скоригована.

Наступний крок – бюджетування та створення прогнозного звіту, який також готується за критерієм «крайнього песимізму».

Тобто, якщо існує ризик того, що переваги не будуть досягнуті або витрати будуть перевищені, для врахування цього слід використовувати коригувальний коефіцієнт. За результатами складеного звіту розраховується рентабельність активів.

Четвертий етап (блоки 8-11) – управління фінансовою діяльністю, оцінка можливості додаткового фінансування, його наявності та витрат на період. У разі необхідності скласти план додаткового фінансування, за наявності достатніх коштів затвердити графік надходження фінансування та перейти до наступного кроку (Блок 14).

Якщо можливості залучити кошти немає, переходимо до блоку 13 «Зміна інвестиційної програми».

На п'ятому кроці рентабельність капіталу порівнюється з його витратами. Як додаткова умова довгострокового сталого розвитку переробних компаній при диверсифікації видів діяльності приймається рівняння $R_k > V_k$. Це свідчить про те, що збалансований розвиток переробних компаній можливий через диверсифікацію діяльності. Поки нова сфера діяльності перевищує рентабельність капітальних витрат, призначених для цієї мети.

Якщо $R_k > V_k$, програма диверсифікації виробництва компанії прийнятна, в іншому випадку стратегія диверсифікації бізнесу компанії потребує зміни або коригування. Замість розширення може бути сенс скоротити напрямок виробництва або зосередитися на найбільш прибуткових проектах чи сферах діяльності (блок 13).

Шостий крок - розрахунок планових значень базових показників субпідрядника та їх порівняння з плановими значеннями (блок 16).

Диверсифікація виробничої діяльності є одним із шляхів розвитку, що зачіпає сфери інвестування, фінансів та менеджменту, що призводить до стабільних якісних та кількісних змін у компанії. Такий метод розвитку служить для зниження ризиків, сприяє підвищенню фінансової стійкості компанії та підвищує її потенціал. Створений алгоритм дає можливість контролювати диверсифікацію діяльності компанії з урахуванням таких важливих факторів, як вартість капіталу та прибутковість. Такий підхід дозволяє приймати більш зважені інвестиційні рішення, раціонально керуючи потоками ресурсів компанії.

Висновки до розділу 1

1. Під адаптацією виробничих підприємств розуміємо постійний процес адаптації соціально-економічної системи виробничого підприємства (зміни виробничої структури; формування логістичних потоків потоків, формування цілей і стратегій тощо) у відповідь на зміни факторів зовнішнього середовища, що призводить до появи конкурентних переваг у нових економічних умовах. Процес адаптації – забезпечує перетворення соціально-економічної системи та її підсистем у відповідності до змін зовнішнього середовища. Адаптивність компанії визначається ступенем узгодженості елементів і підсистем компанії, а також здатністю внутрішніх змінних компанії адаптуватися до зовнішніх змін. Формування адаптивної системи управління необхідно здійснювати з урахуванням конкретних етапів життєвого циклу підприємства та соціальних аспектів його діяльності.

2. Диверсифікація – це вид економічного процесу, який полягає в одночасному розвитку кількох самостійних сфер діяльності та розширенні

асортименту товарів, робіт чи послуг підприємства. Диверсифікація виробництва – це розвиток бізнесу, який передбачає розширення асортименту продуктів або послуг, які компанія виробляє або пропонує, з метою зниження ризиків, що виникають через залежність від одного виду продукції.

3. Основним завданням диверсифікаційного менеджменту є пошук прийняттого варіанту формування та розвитку нового напрямку діяльності підприємства з урахуванням можливих ризиків. Відповідно, керівникам підприємств потрібен набір інструментів, який допоможе їм враховувати рівень ризику та орієнтуватися на стійкі кількісні та якісні зміни в їхніх компаніях шляхом диверсифікації виробництва.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ГОТОВНОСТІ ТОВ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»» ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є одним із провідних м'ясопереробних підприємств України, яке посідає лідируючі позиції на ринку завдяки впровадженню сучасних технологій, високій якості продукції та адаптації до вимог споживачів. Підприємство пропонує широкий асортимент м'ясної продукції (яка виготовляється із м'яса сільськогосподарських тварин), включаючи варені ковбаси, сардельки, сосиски, варену шинку, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, а також фасовані напівфабрикати.

Продукція фабрики випускається під трьома торговими марками, кожна з яких має свої унікальні особливості:

1. ТМ «Добров». Продукція виготовляється з високоякісної м'ясної сировини. Асортимент включає варено-копчені та сирокопчені ковбаси, які є новинкою на українському ринку. В процесі виробництва використовуються натуральні спеції та високоякісні оболонки.

2. ТМ «Ковбасний ряд». Продукція відзначається доступною ціною та високою якістю. Асортимент включає варені ковбаси, сардельки, напівкопчені ковбаси.

3. ТМ «М'ясна лавка». Продукція виготовляється за традиційною рецептурою із застосуванням унікальних оболонок, які покращують смакові характеристики. Дана марка популярна серед споживачів завдяки високій якості вареної ковбаси та шинки.

Підприємство впровадило багаторівневу систему контролю якості ще у 2007 році. Основні аспекти цієї системи: контроль якості сировини та матеріалів на кожному етапі виробництва; удосконалення системи управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до стандартів ISO 9001:2015; сертифікація TÜV SÜD, яка підтверджує відповідність європейським стандартам.

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» входить до десятки лідерів українського ринку м'ясопереробної продукції з часткою 22,4 % станом на 2023 рік. Загальна частка топ-10 лідерів галузі становить 71,4%, що підкреслює значущість підприємства в галузі. Підприємство активно співпрацює з мережею «АТБ-Маркет», випускаючи нові види продукції під спільними торговими марками.

Матеріали таблиці 2.1 демонструють показники динаміки і структури товарної продукції ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

Вид продукції	2019		2020		2021		2022		2023		Зміна в.п.
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені	730,4	21,2	933,8	20,3	1088,6	18,3	1175,7	18,8	1204,5	18,8	-2,3
Вироби ковбасні варені	1559,2	45,2	2104,0	45,6	3034,6	50,9	3110,5	49,7	3185,4	49,8	4,6
Продукти консервовані зі свинини	191,6	5,6	255,8	5,5	299,7	5,0	300,9	4,8	302,0	4,7	-0,8
Продукти консервовані із мяса ВРХ	32,4	0,9	34,4	0,7	41,5	0,7	51,8	0,8	52,1	0,8	-0,1
Продукти	0,7	0,0	2,8	0,1	3,7	0,1	5,4	0,1	5,4	0,1	0,1

консервовані із м'яса птиці											
Ковбаси напівкопчені	841,4	24,4	1160,4	25,2	1354,6	22,7	1461,4	23,4	1487,5	23,3	-1,1
Ковбасні вироби із печінки	91,7	2,7	118,0	2,6	137,3	2,3	152,8	2,4	153,6	2,4	-0,3
Разом	3447,5	100,0	4609,2	100,0	5959,9	100,0	6258,5	100,0	6390,7	100,0	x

Аналіз складу та структури товарної продукції ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» за період 2019–2023 років демонструє динамічні зміни в обсягах виробництва та структурі асортименту продукції.

Загальний обсяг товарної продукції зріс з 3447,5 млн грн у 2019 році до 6390,7 млн грн у 2023 році, що свідчить про стабільне зростання виробничих потужностей і попиту на продукцію фабрики. Збільшення становить 2943,2 млн грн, або 85,4%, що підкреслює успішну діяльність фабрики на ринку м'ясної продукції. Найбільший приріст обсягів спостерігається в сегменті варених ковбасних виробів, що зумовлено високим попитом на цю продукцію.

Ковбасні вироби варені займають найбільшу частку в структурі продукції, яка зросла з 45,2% у 2019 році до 49,8% у 2023 році (+4,6 в.п.). Це свідчить про стабільний попит на цю категорію продукції та стратегічний акцент підприємства на її виробництві. Ковбаси варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені демонструють незначне зниження частки з 21,2% у 2019 році до 18,8% у 2023 році (-2,3 в.п.). Однак абсолютний обсяг виробництва зріс на 474,1 млн грн, що вказує на поступове зростання попиту. Ковбаси напівкопчені також трохи знизили свою частку з 24,4% у 2019 році до 23,3% у 2023 році (-1,1 в.п.), хоча абсолютні показники демонструють позитивну динаміку (+646,1 млн грн).

Продукти консервовані із свинини знизили свою частку з 5,6% у 2019 році до 4,7% у 2023 році (-0,8 в.п.), що може свідчити про відносно низький попит у цій категорії. Продукти консервовані із м'яса ВРХ та із м'яса птиці зберігають стабільно низьку частку в загальному обсязі продукції, яка не перевищує 0,8% і

0,1% відповідно. Незначне збільшення абсолютних обсягів свідчить про прагнення підприємства зберегти різноманітність асортименту.

Більш наочно структура товарного виробництва ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» представлена на рис. 2.1. Підприємство концентрується на продуктах із найбільшим попитом, таких як варені та напівкопчені ковбаси, водночас не знижуючи увагу до інших категорій, що сприяє збалансованому асортименту. Зростання абсолютних обсягів у всіх категоріях продукції свідчить про ефективність маркетингових і виробничих стратегій.



Рис. 2.1. Структура товарного виробництва ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» в 2023 році

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» демонструє стійке зростання загального обсягу виробництва та активну адаптацію до ринкових умов. Фокус

на варених ковбасах як ключовій категорії продукції дозволяє компанії підтримувати свою конкурентоспроможність і зміцнювати позиції на ринку. Водночас підприємство зберігає широкий асортимент продукції, що забезпечує різноманітність пропозиції та задоволення потреб споживачів у різних сегментах.

В таблиці 2.2 наведені узагальнені показники діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"».

Таблиця 2.2

Узагальнені показники діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Відхиленн я 2023 від 2019, %
Сума валового доходу, млн. грн.	3455,5	4609,2	5959,9	6258,5	6390,7	84,9
Загальні витрати, тис. грн.	3210,6	4395,9	5798,5	6133,0	6211,9	93,5
Чистий прибуток, млн. грн.	245,0	213,3	161,4	125,5	178,8	-27,0
Вартість основних засобів, млн. грн.	809,0	738,4	837,6	754,1	798,6	-1,3
Вартість оборотних засобів, млн. грн.	641,6	770,9	748,8	868,2	959,1	49,5
Кількість працівників, осіб	1752	1759	1666	1689	1674	-4,5
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	4,27	6,24	7,12	8,30	8,00	87,3
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн. особу	1972,3	2620,3	3577,4	3705,4	3817,6	93,6
Норма прибутку, %	16,89	14,13	10,17	7,74	10,17	-6,7 в.п.
Рівень рентабельності діяльності, %	7,63	4,85	2,78	2,05	2,88	-4,8 в.п.

На основі аналізу узагальнених показників діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» за період 2019–2023 рр. можна зробити наступні висновки. Сума валового доходу зросла на 84,9% порівняно з 2019 роком, що свідчить про значне збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення цін на неї (рис. 2.2). Параметри отриманого лінійного тренду свідчать, що даний показник має тенденцію до зростання зв щорічним абсолютним збільшенням на

753,57 тис. грн. Розрахований коефіцієнт апроксимації R^2 наближений до одиниці, що свідчить про достовірність прогнозу.

Загальні витрати за аналізований період зросли на 93,5%, що перевищує темп зростання валового доходу. Це демонструє збільшення собівартості продукції та неефективне управління витратами. Внаслідок перевищення приросту витрат над збільшенням валового доходу, на підприємстві спостерігається зниження чистого прибутку. Чистий прибуток у 2023 році зменшився на 27% порівняно з 2019 роком, що може бути наслідком високих витрат або зниження ефективності діяльності.

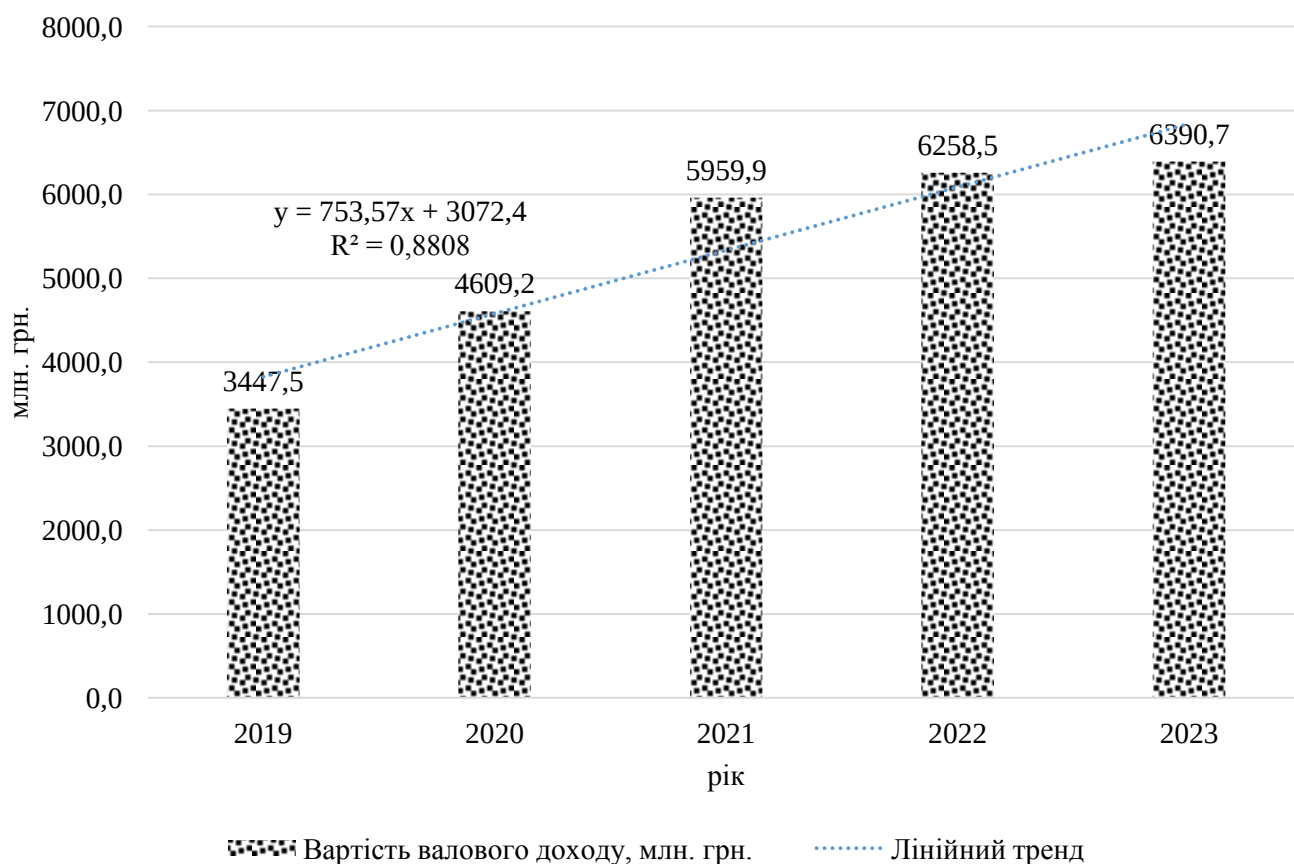


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання валового доходу ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

Вартість основних засобів зменшилась на 1,3%, що вказує на відсутність суттєвих інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Фондовіддача

збільшилась на 87,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Вартість оборотних засобів збільшилась на 49,5%, що свідчить про покращення забезпечення підприємства оборотними активами, та вказує на зростання запасів і дебіторської заборгованості.

Кількість працівників зменшилась на 4,5%, що, ймовірно, є наслідком оптимізації персоналу та автоматизації виробничих процесів. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 93,6%, що є позитивним показником ефективності використання трудових ресурсів.

Норма прибутку зменшилась на 6,7 в.п., що вказує на зниження прибутковості діяльності підприємства. Рівень рентабельності діяльності знизився на 4,8 в.п., що свідчить про скорочення здатності підприємства генерувати прибуток із витрат. На рис. 2.3 наведена динаміка даного показника.

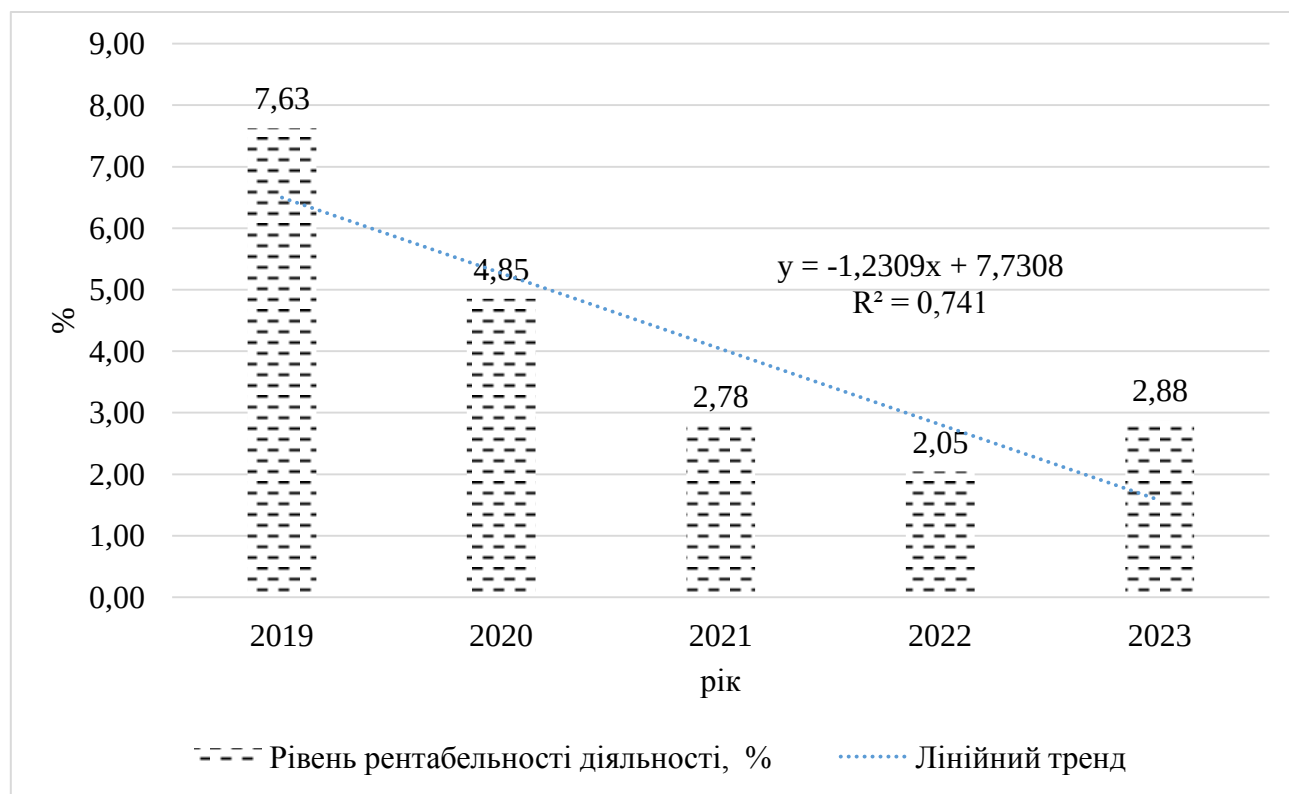


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

На основі рисунку 2.3, який відображає динаміку рівня рентабельності діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» відмітимо чіткий спад рівня рентабельності діяльності підприємства протягом аналізованого періоду. З 7,63% у 2019 році рентабельність знизилась до 2,88% у 2023 році. Лінійний тренд підтверджує негативну динаміку із середнім зниженням на 1,23 в.п. щороку. Хоча рівень рентабельності трохи підвищився у 2023 році порівняно з 2022 роком (2,88% проти 2,05%), загальний спад є значним. Це є наслідком високих витрат, недостатньої ефективності виробничих процесів та незначним зростанням цін на продукцію. Зниження рентабельності свідчить про послаблення здатності підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Це може бути пов'язано з посиленням конкуренції, ростом витрат на сировину та матеріали та зниженням продуктивності.

Значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,741$) свідчить про достатньо сильну залежність між роками та рівнем рентабельності, що дозволяє вважати лінійний тренд коректним для опису тенденції.

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» демонструє зростання валового доходу, фондівіддачі та продуктивності праці, але стикається з проблемами у збереженні прибутковості та рентабельності через високі темпи зростання витрат. Для поліпшення фінансових результатів необхідно оптимізувати витрати, збільшити інвестиції в модернізацію основних засобів і підвищити ефективність управління оборотними активами.

Підприємство приділяє значну увагу впровадженню інновацій. В напрямку інновацій та розвитку на підприємстві проводяться наступні заходи:

- удосконалення технічних процесів і придбання нового обладнання від провідних європейських компаній, таких як Multivac;
- залучення молодих спеціалістів для впровадження інноваційних рішень;

- розширення асортименту продукції, включаючи розробку 18 нових продуктів.

Стратегічна спрямованість ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» виражається наступними характеристиками:

- зосередженість на високих стандартах якості, зокрема через впровадження систем управління безпекою харчових продуктів;
- розвиток партнерських відносин із європейськими постачальниками обладнання та великими мережами роздрібної торгівлі;
- вдосконалення технологій, орієнтованих на споживчі потреби, що гарантує високу конкурентоспроможність.

Ефективність діяльності підприємства залежить від його рівня ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"», %

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна показника, в.п.
Коефіцієнт покриття	71,82	99,76	108,00	150,60	209,85	138,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,04	0,74	2,50	0,86	3,96	1,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	43,75	51,46	41,39	65,05	102,29	58,54
Коефіцієнт автономії	34,49	47,31	55,44	65,30	67,27	32,78
Рентабельність активів (ROA)	16,89	14,14	10,19	8,17	10,17	-6,72
Рентабельність власного капіталу (ROE)	48,96	35,14	20,24	13,34	16,36	-32,60
Чиста маржа	7,09	5,59	3,70	2,77	3,18	-3,91
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	61,84	94,89	104,82	136,15	160,13	98,29
Коефіцієнт заборгованості	61,58	50,26	43,62	34,55	27,63	-33,95

На основі аналізу показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» за період 2019–2023 рр. можна зробити наступні висновки.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності значно зросло з 71,82% у 2019 році до 209,85% у 2023 році (+138,03 в.п.). Це свідчить про покращення спроможності підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 2,04% до 3,96% (+1,92 в.п.). Хоча абсолютна ліквідність лишається низькою, спостерігається позитивна тенденція забезпечення поточних зобов'язань найбільш ліквідними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 43,75% до 102,29% (+58,54 в.п.), що свідчить про покращення можливості погашення короткострокових зобов'язань за рахунок швидко реалізованих активів.

Коефіцієнт автономії зріс з 34,49% до 67,27% (+32,78 в.п.), що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом суттєво збільшився з 61,84% до 160,13% (+98,29 в.п.), що свідчить про покращення забезпеченості необоротних активів власними коштами. Показник коефіцієнту заборгованості зменшився з 61,58% до 27,63% (-33,95 в.п.), що є позитивною динамікою, яка вказує на зменшення фінансових ризиків і підвищення стійкості капіталу.

Рентабельність активів (ROA) зменшилася з 16,89% у 2019 році до 10,17% у 2023 році (-6,72 в.п.), що свідчить про зниження ефективності використання активів для отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу (ROE) також зменшилася на 32,60 в.п., що вказує на зниження ефективності використання власного капіталу.

Фінансова стійкість підприємства значно покращилась, про що свідчить зростання коефіцієнта автономії, покриття необоротних активів власним

капіталом і зменшення коефіцієнта заборгованості. Показники ліквідності також демонструють позитивну динаміку, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Проте рентабельність активів, власного капіталу та чиста маржа знизилися, що вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та доходами.

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» демонструє високу ефективність і інноваційність у своїй діяльності. Завдяки комплексному підходу до виробництва, впровадженню сучасних технологій та орієнтації на якість, компанія забезпечує міцні позиції на ринку та задовольняє потреби широкої аудиторії споживачів.

Підприємство використовує сучасне обладнання від провідних європейських виробників, що забезпечує високу якість продукції. Серед основних технологічних рішень: вакуумний кутер, який забезпечує еластичну консистенцію варених ковбас; копильня від компанії «Шаллер», що дозволяє встановлювати оптимальні режими термічної обробки; автоматична етикетувальна машина «ТАВІЛ», яка додає інноваційний підхід до маркування продукції.

2.2. Аналіз середовища функціонування підприємства

В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У разі, якщо такої компенсації не відбулося, що цілком імовірно, економічні втрати по одній галузі не можуть істотно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки її питома вага в доходах перестає бути домінуючою. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються вищою стійкістю, особливо в умовах мінливого

зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін.

Однак слід зауважити, що на практиці диверсифікація може не тільки зменшувати, а й збільшувати ризик, якщо підтримувати неперспективне виробництво за рахунок прибутку, отриманого в інших галузях діяльності. Крім того, диверсифікація розглядається економістами і як ефективний засіб забезпечення переваг при отриманні кредиту, рівномірного використання трудових ресурсів підприємств протягом року, розв'язання низки соціальних та екологічних проблем, вона відкриває більші можливості для усунення ряду проблем перспективного розвитку підприємства (виходу на зовнішній ринок із нетрадиційними товарами та послугами, скорочення залежності підприємств від постачальників сировини, матеріалів, послуг, несумлінних посередників тощо).

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є одним із провідних підприємств в галузі виробництва м'ясної продукції. Його діяльність здійснюється в умовах конкурентного ринку, що вимагає ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. У цьому підрозділі буде проведено аналіз середовища функціонування підприємства, зокрема оцінка економічних, фінансових, соціальних, конкурентних та технологічних аспектів.

Попередньо проведений аналіз дає змогу сформулювати наступну характеристику внутрішнього середовища підприємства. Аналіз фінансових показників свідчить про зміни у рентабельності, прибутковості та ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, валовий дохід підприємства зріс на 84,9% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про розширення ринку збуту та збільшення обсягів виробництва. Проте чистий прибуток за цей період скоротився на 27%, що вказує на зростання витрат або недостатню ефективність управління ними. Зниження рівня рентабельності діяльності до 2,88% у 2023 році свідчить про зменшення прибутковості бізнесу, незважаючи на збільшення валового доходу.

Кількість працівників зменшилась на 4,5% за останні п'ять років, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та автоматизацією. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 93,6%, що є позитивним результатом оптимізації трудових ресурсів. Вартість основних засобів практично залишилася стабільною, що свідчить про недостатній рівень інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Значне зростання фондоддачі (+87,3%) вказує на ефективніше використання основних засобів.

Аналіз зовнішнього середовища проведемо за наступними складовими.

Економічне середовище. Економічна нестабільність та інфляція впливають на підвищення собівартості продукції. Посилення конкурентного середовища змушує підприємство шукати нові ринки збуту та вдосконалювати продукт.

Соціальні фактори. Зростання попиту на якісну та безпечну продукцію вимагає від підприємства постійного підвищення стандартів виробництва. Тенденція до здорового способу життя створює потребу в розробці нових продуктів, наприклад, з низьким вмістом жиру або високою поживною цінністю.

Технологічне середовище. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів стають обов'язковою умовою для підвищення ефективності. Впровадження інноваційних технологій може сприяти зменшенню витрат та підвищенню якості продукції.

Конкурентне середовище. Ринок м'ясної продукції характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємства підтримки конкурентоспроможності через ціноутворення, якість та маркетинг. Великі виробники та імпортери м'ясної продукції створюють тиск на місцевих гравців.

Ринок м'ясопереробного підкомплексу агропромислового комплексу в Україні є високо конкурентним та включає кілька ключових сегментів: ринок м'яса, м'ясних напівфабрикатів, ковбасних виробів і м'ясних консервів.

На ринку діє понад 150 м'ясопереробних підприємств, більше 3000 приватних цехів і десятки птахофабрик, що створює високий рівень насиченості пропозицією. У цьому середовищі ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» утримує лідерські позиції, проте конкуренція зі сторони таких компаній, як ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Ювілейний» та ТОВ «Алан», вимагає стратегічного аналізу їхніх сильних і слабких сторін (табл. 2.4).

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» протягом 2019–2023 рр. компанія займала найбільшу ринкову частку серед конкурентів, що свідчить про ефективність її діяльності. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» володіє значними конкурентними перевагами, такими як висока якість продукції, ефективна дистрибуційна мережа та добре налагоджена маркетингова стратегія. Однак слабкі сторони, зокрема застаріла система управління, слабкі фінансові можливості та недостатня прозорість, можуть стримувати її розвиток.

Конкуренти, такі як ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТОВ «Ювілейний» та ТОВ «Алан», також мають як сильні, так і слабкі сторони. Важливою перевагою «Фаворит плюс» є диверсифікація продукції та широка ринкова присутність, що надає змогу утримувати лідерську позицію.

Для подальшого зміцнення позицій на ринку підприємству рекомендується:

- Впровадити сучасні технології управління та стимулювання праці.
- Підвищити прозорість фінансової звітності.
- Інвестувати в модернізацію виробничих потужностей і логістику.

Усі слабкі сторони конкурентів компенсуються їхніми власними перевагами, що зміцнює їхні позиції на ринку, змушує компанії приймати стратегії бенчмаркінгу та хедхантингу, залучаючи більше іноземних інвестицій та покращуючи технічні аспекти бізнес-процесів. Проте ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» має більш різноманітний асортимент продукції та переваги власної дистриб'юторської мережі.

Таблиця 2.4

**Характеристика ключових конкурентів ТОВ «М'ясна Фабрика «Фаворит
плюс»»**

Назва фірми	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «М'ясна Фабрика «Фаворит плюс»»	Продукт високої якості. Власна торгова мережа забезпечує охоплення ринку. Різноманітний асортимент продукції дозволяє охопити різні сегменти ринку. Цінова категорія, яка є більш доступною для споживачів. Традиції виробництва та довіра споживачів. Ефективне маркетингове позиціонування, яке формує впізнаваність бренду. Можливість збільшення виробництва.	Слабкі фінансові можливості, що обмежують інвестиції в модернізацію та розвиток. Недостатня відкритість фінансової інформації, що може впливати на довіру інвесторів. Застаріла система управління та стимулювання праці, яка може знижувати продуктивність.
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Продукт високої якості. Прийнятна цінова категорія. Розроблено матеріально-технологічну базу для проведення науково-дослідної діяльності. Диверсифікована продукція. Лояльність клієнтів і велика частка ринку. Наявність довгострокових маркетингових стратегій	Скрутна фінансова ситуація, що обмежує можливості для розвитку. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу, що може впливати на інноваційність.
ТОВ «Ювілейний»	Низька ціна продукції робить її доступною для широкого кола споживачів. Відомий бренд з високим рівнем впізнаваності. Продукт характеризується хорошими смаковими якостями. Вигідне поєднання ціни та якості.	Слабко розвинена стратегія позиціонування на ринку. Середня якість продукції, яка не дозволяє конкурувати з преміум-сегментом. Невисока продуктивність праці персоналу.
ТОВ «Алан»	Гарна якість продукції. Цінова категорія, яка приваблює чутливих до ціни споживачів. Маркетингове позиціонування на високому рівні. Різноманітний асортимент продукції. Зростання продажів.	Слабкі фінансові можливості, що обмежують можливість масштабування. Нерозгалужена мережа постачання продукції по Україні. Недосконалість логістичного ланцюга.

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» має досить різноманітний асортимент продукції та є лідером за якістю, повністю відповідає вимогам галузі та не допускає появи нових конкурентів. У ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» ефективні стратегії управління. Стратегія конкурентного

лідерства є найбільш прийнятною, коли на ринку є велика кількість споживачів, які дуже позитивно реагують на ціну. Основним конкурентом ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є товариство з обмеженою відповідальністю «Глобинський м'ясокомбінат», яке має найбільш вигідну конкурентну позицію серед інших підприємств.

Наша мета - скоротити витрати по всьому ланцюжку створення вартості компанії на кожному етапі та в кожному напрямку виробництва та продажів.

Варто пам'ятати, що вихід на нові ринки дорогий, тому ви не можете ризикувати більше, ніж дозволяє ваш капітал, а при вході підвищується ризик диверсифікації діяльності компанії. Необхідно враховувати наслідки ризику. Слід усвідомлювати, що «диверсифікація має сенс лише в тому випадку, якщо керівництво впевнене в хороших майбутніх перспективах компанії». Однією з вирішальних причин, яка продовжує гальмувати розвиток ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є традиційно низька інвестиційна привабливість цього сектора порівняно з іншими галузями. Це надзвичайно складно через загальну архітектуру системи та проблеми у веденні бізнесу.

Тому, згідно з дослідженнями, слід звернути увагу на наступне:

- ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» - український виробник м'ясних та ковбасних виробів. «Фаворит» - це сучасне підприємство, яке об'єднує кілька товарних брендів під одним брендом. Отже, розглянуте фінансове становище ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» свідчить про те, що підприємство є фінансово стабільним, але організація має певні проблеми в діяльності, що призводить до збільшення собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства. Збільшення залученого капіталу також негативно вплине на діяльність компанії та значно знизить ступінь фінансової незалежності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"». Компанія повинна шукати альтернативи для оптимізації своїх фінансових ресурсів.

- Розвиток співпраці з провідними світовими виробниками харчових концентратів, ферментних препаратів та пакувальних матеріалів, а також автоматизація лінії виробництва м'ясних паштетів та сучасні системи очищення обладнання підвищують ефективність виробництва та дозволяють виготовляти продукцію високої якості. Збільшення виробництва та стрімкі темпи розвитку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» стали можливими завдяки придбання нового обладнання, використанню нових технологій. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» має досить різноманітний асортимент продукції та є лідером за якістю. Це повністю задовольняє потреби галузі, не допускаючи появи нових конкурентів.

- Активація технологічних змін у стратегії з використанням комплексного спектру аналітичних розрахунків для успішної диференціації стратегічних дій (технічних і технічних, інституційних, маркетингових, інноваційних) і відкриття нових ринків. Це включає формування різних форм стратегічних напрямків дій. Сегменти створюють бар'єри для потенційних конкурентів.

- Стратегія диверсифікації повинна визначатися з урахуванням конкретних можливостей ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"», його цілей і операційної ситуації. З'ясування шляхів досягнення поставлених цілей вимагає безперервних і ґрунтовних досліджень, що вимагає використання значних грошових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Для більш повного розуміння середовища функціонування ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» наведемо ключові аспекти SWOT-аналізу:

Сильні сторони: зростання валового доходу; висока продуктивність праці; ефективне використання основних засобів.

Слабкі сторони: зниження чистого прибутку; недостатня інвестиційна активність; скорочення рівня рентабельності.

Можливості: вихід на нові ринки збуту; впровадження нових технологій; зростання попиту на екологічно чисту продукцію.

Загрози: інфляція та зростання витрат на сировину; посилення конкуренції; економічна нестабільність.

Рекомендації для покращення діяльності

1. Оптимізація витрат через впровадження технологій для автоматизації виробництва та зменшення енергозатрат.

2. Модернізація обладнання шляхом інвестицій в оновлення основних засобів для підвищення ефективності та якості виробництва.

3. Розширення ринків збуту через вихід на нові географічні ринки, враховуючи зростання попиту на якісну м'ясну продукцію.

4. Покращення маркетингових стратегій з акцентом на просування екологічно чистої продукції та підвищення впізнаваності бренду.

5. Підвищення рентабельності за рахунок запровадження програм управління витратами та збільшення прибутковості за рахунок диференціації продукції.

ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку. Аналіз середовища функціонування вказує на значний потенціал підприємства, проте наявні виклики вимагають посилення управлінських рішень у напрямку модернізації, оптимізації витрат та вдосконалення продукції. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпечить стабільний розвиток підприємства.

2.3. Визначення готовності підприємства до стратегічних змін

Функціональна складність ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» виражається в необхідності ефективної інтеграції діяльності кількох структурних внутрішньофірмових бізнес-одиниць. Як правило, ці бізнес-одиниці управляються таким чином, що потужності однієї з бізнес-одиниць покривають збитки та збитки інших. Це забезпечує збалансування діяльності

диверсифікованих компаній для поліпшення позицій інших, утримання та збереження своїх позицій на ринку, перехід або інтеграція на певних етапах життєвого циклу розвитку тощо. Іншими словами, диверсифіковані компанії обирають нові напрямки розвитку, виходячи з потенціалу існуючих бізнес-одиниць і створюючи максимальну синергію їх взаємодії. Однак обсяг синергії часто не покриває додаткових витрат, не пов'язаних з її створенням. У своїй діяльності окремі бізнес-одиниці сприяють тому, щоб у їхній структурі були присутні напрями діяльності, необхідні для їх функціонування, але вони лише в якийсь момент зацікавлені в загальному розвитку розгалуженої компанії, відсутністю попиту з боку існуючих споживачів, збитковістю цих напрямків тощо. Отже, хоча певна сфера діяльності існуючої бізнес-одиниці може спричинити збитки для диверсифікованого бізнесу, до якого належить ця бізнес-одиниця, може бути невелика частина цього диверсифікованого бізнесу, без якої ми не можемо обійтися.

Охарактеризуємо особливості процесу формування стратегії ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» в умовах диверсифікації. На відміну від вузькопрофільних компаній, ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» потребує формування поля розширення та розробки відповідних стратегічних альтернатив на рівні підприємства.

1. Зростання завдяки здатності диверсифікувати, консолідувати або концентрувати зусилля.
2. Економія з можливістю ліквідації, швидшого успіху, скорочення масштабів діяльності та зниження витрат.
3. Стабілізація з використанням стратегій реструктуризації.
4. Стабільність з альтернативою «збирання врожаю» або збереження науково-технічного потенціалу чи кадрового потенціалу.

При цьому ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» можуть розробити інтегровану, диверсифіковану та інтенсивну стратегію зростання, яка

диверсифікує як на рівні компанії, так і на рівні галузі. Іншими словами, консолідація може являти собою повне злиття досліджуваного підприємства з певною бізнес-одиноцею, яка інтегрується в її діяльність у формі нової бізнес-одиноци, або часткове злиття диверсифікованої компанії з конкретною бізнес-одиноцею.

Щоб визначити, який варіант інтеграції (взаємодії) є найбільш прийнятним, перш ніж визначитися з остаточним напрямком стратегії розвитку філії, необхідно оцінити її можливості з точки зору необхідності та ефективності такого злиття. Тому необхідно з'ясувати процес вибору напрямку стратегічного розвитку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"».

Ефективна діяльність ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» залежить від вибору оптимального варіанту (напрямку) диверсифікації та її довгострокового розвитку. Йдеться про виявлення непривабливих, збиткових та неефективних сфер діяльності окремого напрямку діяльності (виду продукції, ринку збуту), мінімізацію витрат на їх утримання та виявлення привабливих сфер діяльності в структурі бізнес-одиноци, а також забезпечення наявності невикористаних і затребуваних сфер діяльності, місця на ринку.

Це стало можливим завдяки вибору гібридного напрямку розвитку бізнесу, який описано в роботі. За гібридним напрямком розвитку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» складається з найбільш привабливих (фінансова прибутковість, конкурентоспроможність, ринковий потенціал тощо) бізнес-одиноць (насамперед стратегічних бізнес-одиноць), діяльність яких повністю відповідає загальному напрямку діяльності компанії. Згодом і за певних взаємовигідних умов до діяльності пропонованої філії доцільно включити інші підрозділи (підтримку та постачання підрозділів). Цей варіант інтеграції є ефективним і успішним для різних компаній, які не мають достатньо капіталу, щоб створювати всі свої послуги самотійно. Тому що за певний період часу є можливість збільшення потенціалу ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"».

Немає споживчого використання, але сторонні продукти та послуги становлять інтерес для значної кількості споживачів, чії потреби, мотивація, характеристики споживачів, рівень ринкової конкуренції та характеристики споживачів повинні бути зрозумілі.

Для цього ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» також можуть час від часу покращувати свої позиції на ринку (після стратегічного аналізу) при виборі стратегічних напрямів розвитку. Для доцільності диверсифікації підприємство оцінює здатність диверсифікованої компанії інтегруватися в інші економічні структури на ринку. Така оцінка дає змогу визначити потребу, обсяг (рівень) і тривалість взаємодії дочірньої компанії або її підрозділів з іншими компаніями або їх структурними підрозділами.

Діаграма на рис. 2.4. показує частину процесу формулювання стратегії, яка враховує інтеграційні можливості та потреби ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» при здійсненні диверсифікації.

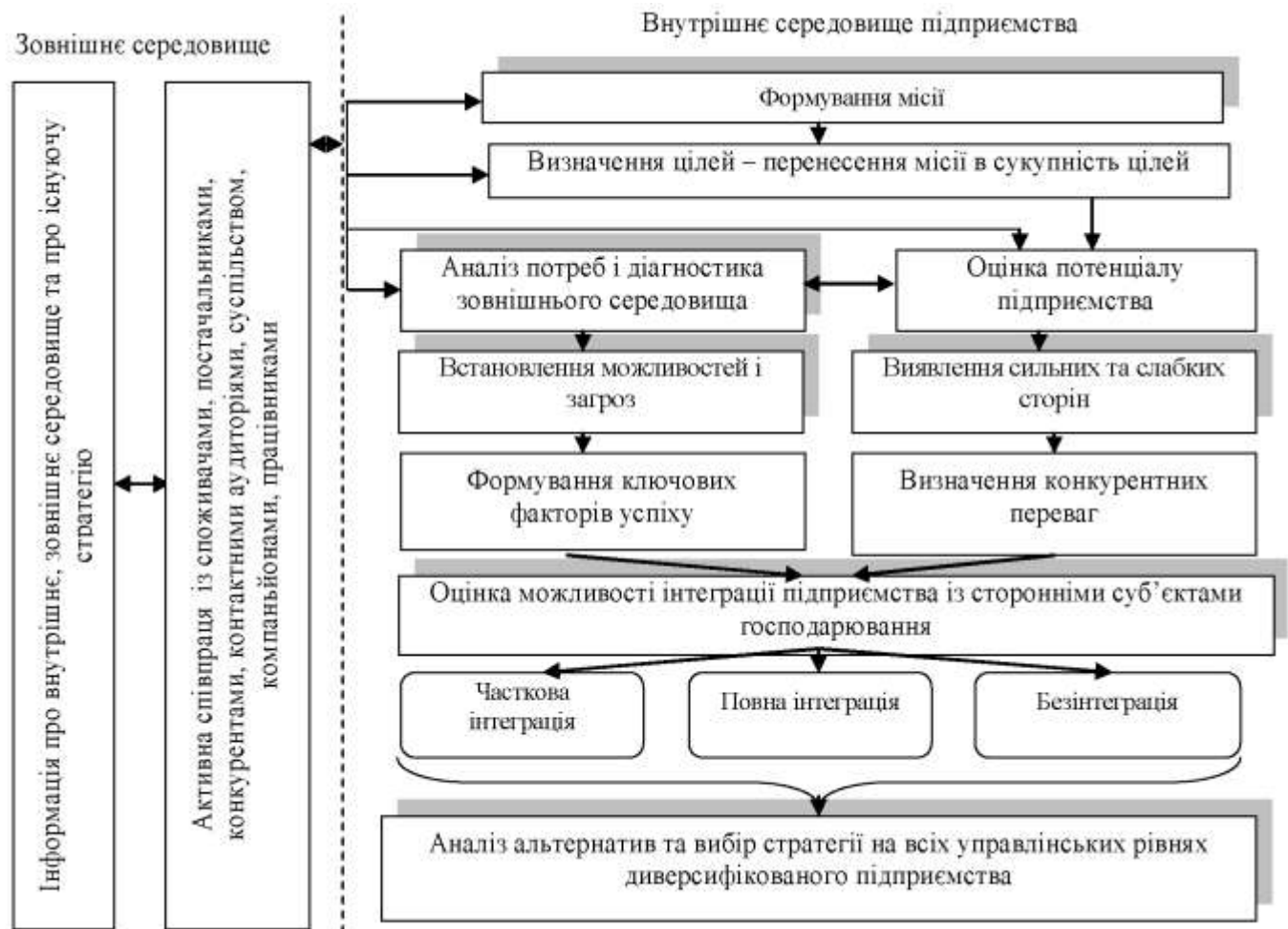


Рис. 2.4. Складові процесу вибору стратегії при диверсифікації ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

За результатами стратегічного аналізу визначають можливості та потреби компанії в інтеграції та визначають найкращі варіанти можливих довгострокових розосереджених дій ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» (часткова, повна інтеграція, незалежне функціонування). Він враховує фактичний стан операційного середовища для ефективної реалізації загальних цілей виживання компанії.

Залежно від виявлених інтеграційних можливостей ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» може розвиватися в одному з найбільш ефективних і перспективних напрямків.

а) Відсутність інтеграції – через незалежне надання потрібних послуг. Використання сторонніх послуг і продуктів.

б) Злиття зі сторонніми компаніями (включаючи ті, що є бізнес-одинацями філії). Цей варіант може мати форму повної або часткової інтеграції. Варіанти часткової інтеграції стосуються лише певних послуг, продуктів, сфер діяльності чи бізнес-підрозділів третьої компанії. Комплексні варіанти включають повне поєднання зусиль компанії-філії або її досліджуваних підрозділів і сторонньої компанії.

Визначення необхідності та можливості утворення філії та інших структурних підрозділів ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» відбувається за певними критеріями ефективності, які повинна формувати відповідна компанія у зв'язку з власними цілями розвитку. Це дозволяє підприємству ефективно самостійно забезпечувати продукцію та послуги бізнес-одинаць-учасників на найнижчому рівні (період) з урахуванням найширших характеристик змін умов ведення бізнесу підприємства. Найпростішим критерієм вибору напрямку розвитку диверсифікованої компанії, часткової, повної або неінтегрованої, є переваги існуючих бізнес-одинаць, потенційних партнерів, втрата можливостей, надлишок переваг тощо.

Витрати, необхідні для надання незалежної послуги або виробництва продукції ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» (витрати, пов'язані з отриманням цих прибутків), також включають фінансові ресурси, понесені третіми компаніями на товари та послуги, придбані у сторонніх компаній. які виникають для вас. При виборі комплексного варіанту розвитку рекомендується сформулювати альтернативні стратегічні напрямки розвитку кожної бізнес-

одиниці ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» на всіх рівнях управління та умови їх взаємодії.

При визначенні стратегічного напрямку розвитку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» процес формулювання стратегії повинен включати етапи, пов'язані з ідентифікацією інтеграційних можливостей диверсифікованої компанії, щоб згодом можна було вибирати між різними варіантами. Довгостроковий розвиток зі стратегічно привабливими підрозділами забезпечує ефективний і оптимальний розвиток по відношенню до функціональної позиції самої філії та її підрозділів.

Формулювання стратегії має базуватися на наявних стратегічних ресурсах, які є основою для забезпечення розвитку інтеграції та диверсифікації ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"».

Стратегічні ресурси – це ресурси, які дозволяють компанії досягти вищого рівня конкурентоспроможності на основі створення та використання стійких конкурентних переваг шляхом реалізації стратегій розвитку корпоративної інтеграції та диверсифікації. Це набір потенційних можливостей для досягнення ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» визначеної мети.

Важливим елементом створення ресурсів для забезпечення економічного потенціалу підприємства та їх використання в процесі створення та реалізації стратегії розвитку інтеграції та диверсифікації є інтеграція всіх стратегічних ресурсів підприємства та забезпечення взаємної взаємодії. При цьому основними характеристиками цієї групи є здатність досягати стратегічних цілей компанії та забезпечувати ефективну реалізацію стратегій на основі наявного економічного потенціалу. Основною вимогою до проектування та управління стратегічними ресурсами є забезпечення інтеграції економічного потенціалу компанії та стратегічної гнучкості, що базується на реалізації принципу синергії в поточному процесі планування та реалізації потреб стратегічного планування. Еволюція корпоративної консолідації та диверсифікації.

Диверсифікація діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» означає більш оптимальне використання матеріальних ресурсів та праці, що, безумовно, зменшить сезонність виробництва, підвищить рівень зайнятості населення та збільшить зайнятість економічно активного населення. Цей процес дозволяє ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» швидше реагувати на умови на харчовому ринку та забезпечує більшу економічну, соціальну та екологічну ефективність (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Вплив диверсифікації на формування підприємницького середовища ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"»

В умовах господарювання ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» диверсифікація економічної діяльності досягається шляхом розвитку багатопрофільної діяльності за рахунок використання різних джерел інвестування (виробничого та приватного капіталу). Крім того, диверсифікація виробничо-господарської діяльності сприяє розвитку громади та вирішенню соціальних проблем, що має велике значення з точки зору ефективного використання біоресурсів та дбайливого поводження з навколишнім середовищем. У ринковому середовищі, яке характеризується можливістю технологічного проникнення і вільного руху капіталу, відбувається диверсифікація виробничої діяльності, наприклад операційної, фінансової та інвестиційної, які безпосередньо впливають на вибір конкурентоспроможних товарів і безпосередньо визначають напрямки його діяльності та асортимент товарів і послуг. Крім того, ця стратегія включає розробку методів збору, обробки та надання інформації, які дозволяють своєчасно зрозуміти умови попиту та пропозиції, новітні технології та мотиваційні чинники, а також сфери диверсифікації бізнесу для подальшого розвитку.

За рахунок диверсифікації ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"», особливо серед вертикально інтегрованих галузей, за інших рівних умов можна досягти синергії та підвищити ефективність виробництва. Основними мотивами, що спонукають ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» до поглиблення диверсифікації бізнесу, є техніко-технологічні, фінансово-економічні та соціально-екологічні мотиви.

Основою техніко-технологічної мотивації є оптимальне використання виробничих потужностей і розробка інноваційної політики. Основою фінансово-економічної мотивації є зниження ризиків, забезпечення фінансової стабільності та досягнення синергії. Основою соціальної мотивації є оптимізація кадрового складу та зміна системи мотивації керівників. Основою

стратегічної мотивації є адаптація до мінливих ринкових умов і довгострокова диверсифікація виробничої діяльності.

Соціальна функція диверсифікації виробництва в ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» проявляється у підвищенні доходів і поліпшенні добробуту жителів місцевої громади.

У цьому дослідженні соціальна функція диверсифікації розглядається як результат її реалізації і виступає як нова рушійна сила. Важливим напрямком реалізації соціальної функції диверсифікації виробництва в ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є впровадження нових технологій, які покращують умови праці жителів громади. У зв'язку зі все більш швидким прогресом науки і техніки частка ручної праці у виробничому процесі ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» зменшується. Цьому сприяє механізація й автоматизація окремих робіт, які в окремих випадках повністю замінюють ручну працю.

Екологічна функція диверсифікації включає питання екологічної безпеки. Це включає дотримання норм чинного екологічного законодавства та зменшення витрат, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища. Ці витрати можна умовно поділити на істотні витрати (яких неможливо уникнути, але їх можна скоротити) і додаткові витрати (яких можна уникнути). Сюди також входять витрати, які підприємство понесло б, якби працівник захворів на професійне захворювання. Це означає, що економічні витрати для компаній можна зменшити, використовуючи сучасні, нешкідливі технології та процеси, які роблять виробництво більш екологічним, покращують умови праці та захищають здоров'я, а в деяких випадках навіть життя працівників від шкідливого впливу виробництва.

Диверсифікація має забезпечити дотримання міжнародних екологічних вимог до діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"». Це дає можливість отримати відповідні зразки сертифікатів екологічної безпеки виробництва.

Якщо продукція підприємства відповідає встановленим вимогам, вона вважається конкурентоспроможною, а тому забезпечує певний прибуток.

Алгоритм реалізації функціональності середовища складається з наступних етапів:

- 1) Визначення ринкових продуктів і каналів збуту на основі вимог ринку.
- 2) Виявлення можливості переходу на екологічно чисте виробництво.
- 3) Налагодження організаційної структури (зміна асортименту продукції, розширення виробництва напівфабрикатів, оптимізація рецептури продукції підприємства).
- 4) Підготовка/перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців.
- 5) Розробка або адаптація технології виробництва. Екологічні функції можуть бути реалізовані шляхом диверсифікації як на рівні компанії, так і на рівні іншої сфери діяльності.

Диверсифікація дозволяє організації «виживати» в складних економічних умовах, виробляючи різні продукти та послуги. Збитки від збиткової продукції компенсуються прибутком від інших видів продукції. Світова практика показує, що організаційні форми господарських товариств постійно змінюються, удосконалюються та розвиваються, а нові організаційні форми не замінюють попередні види товариств, а доповнюють їх. Є кілька речей, які ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» повинні мати на увазі. В поточних умовах діяльності відчувається все більше і більше різних форм зв'язку, хоча межі досить обмежені, а характер відносин між учасниками ринку стає все більш і більш динамічним.

При прийнятті рішень щодо диверсифікації виробництва в ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» необхідно враховувати багато важливих характеристик галузі функціонування підприємства: виробництво може бути розподілено географічно; існує тісний зв'язок між біологічними, технологічними, економічними процесами тощо. У зв'язку з цим напрями

диверсифікації виробничої діяльності мають бути всебічно вивчені та економічно обґрунтовані шляхом аналізу точних середньо- та довгострокових прогнозів розвитку відповідних напрямків діяльності.

Розробка та реалізація стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» рекомендована в наступних випадках: коли ринковий потенціал продукції, що виробляється компанією, значно знижений; за умови погіршення цінових умов на ринку нашої продукції; при появі нових перспективних можливостей господарської діяльності компаній у нових сферах економіки тощо.

При розробці та обґрунтуванні стратегій диверсифікації діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» повинні бути враховані наступні критерії: привабливість поточних і планованих інвестицій у нові галузі; наявність перешкод, здатність до їх подолання та розмір витрат, які підприємство має для входження в нову виробничо-збутову галузь; обсяг капітальних вкладень в організацію виробництва нового продукту; розмір потенційного прибутку, який можна отримати від виробництва та продажу нової продукції; наявність додаткових вигод за рахунок диверсифікації виробництва (наприклад, синергії, що приносять додаткові вигоди за рахунок поєднання різних видів діяльності в рамках однієї компанії).

Створення стратегій та реалізація програм диверсифікації діяльності є особливо важливими, оскільки харчова промисловість є однією з найбільш ризикованих галузей економіки. Реалізація стратегії диверсифікації виробництва також дає можливість покращити процес кооперації та інтеграції, що призводить до більш ефективного використання інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових та управлінських ресурсів.

Усе це дозволить підвищити ефективність ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"», інвестиційну привабливість підприємства, рівень інвестицій у

дослідження і розробки, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринку, сприяючи цьому сталому розвитку підприємства.

Диверсифікація виробництва є одним із ключових аспектів сталого розвитку ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"». Він являє собою зміну організаційно-виробничої структури компанії і полягає в доповненні цієї структури новими елементами, такими як види продукції, виробництво, технологія, постачальники тощо. У ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» диверсифікація здійснюється у формі організації виробництва продукції на нових географічних ринках, включаючи нові види, сорти ковбасних виробів, розвитку переробної, складської та логістичної промисловості. Диверсифікація діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» в напрямку матеріально-технологічного забезпечення та ринків збуту продукції тісно пов'язані з якістю сировини, купівельною спроможністю населення, кількістю конкурентів тощо, тому виникає багато ризиків при здійсненні стратегічних перетворень. На цьому фоні аграрна політика країни повинна спрямовувати інвестиції на розвиток диверсифікації галузі переробки сільськогосподарської продукції, розвиток фінансових ринків, стабілізацію правової бази інвестиційної діяльності, збільшення обсягу та ефективності державної підтримки.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є одним із провідних м'ясопереробних підприємств України, яке посідає лідируючі позиції на ринку завдяки впровадженню сучасних технологій, високій якості продукції та адаптації до вимог споживачів. Підприємство пропонує широкий асортимент м'ясної продукції, включаючи варені ковбаси, сардельки, сосиски, варену шинку, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, а також фасовані напівфабрикати. Підприємство концентрується на продуктах із найбільшим

попитом, таких як варені та напівкопчені ковбаси, водночас не знижуючи увагу до інших категорій, що сприяє збалансованому асортименту.

2. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» демонструє зростання валового доходу, фондівіддачі та продуктивності праці, але стикається з проблемами у збереженні прибутковості та рентабельності через високі темпи зростання витрат. Для поліпшення фінансових результатів необхідно оптимізувати витрати, збільшити інвестиції в модернізацію основних засобів і підвищити ефективність управління оборотними активами.

3. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку. Аналіз середовища функціонування вказує на значний потенціал підприємства, проте наявні виклики вимагають посилення управлінських рішень у напрямку модернізації, оптимізації витрат та вдосконалення продукції. Ефективна діяльність ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» залежить від вибору оптимального варіанту диверсифікації та її довгострокового розвитку. Йдеться про виявлення непривабливих, збиткових та неефективних сфер діяльності, мінімізацію витрат на їх утримання та виявлення привабливих сфер діяльності в структурі бізнес-одиниці, а також забезпечення наявності невикористаних і затребуваних сфер діяльності, місця на ринку.

4. Диверсифікація діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» означає більш оптимальне використання матеріальних ресурсів та праці, що, безумовно, зменшить сезонність виробництва, підвищить рівень зайнятості населення та збільшить зайнятість економічно активного населення. Цей процес дозволяє ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» швидше реагувати на умови на харчовому ринку та забезпечує більшу економічну, соціальну та екологічну ефективність.

5. Диверсифікація виробництва ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» являє собою зміну організаційно-виробничої структури компанії і полягає в

доповненні цієї структури новими елементами, такими як види продукції, ринки збуту, технологія, постачальники тощо. У ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» диверсифікація здійснюється у формі організації виробництва продукції на нових географічних ринках, включаючи нові види, сорти ковбасних виробів, розвитку переробної, складської та логістичної промисловості. Диверсифікація діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» в напрямку матеріально-технологічного забезпечення та ринків збуту продукції тісно пов'язані з якістю сировини, купівельною спроможністю населення, кількістю конкурентів тощо, тому виникає багато ризиків при здійсненні стратегічних перетворень.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування нових напрямків діяльності підприємства на регіональному рівні

Стратегія диверсифікації компанії є одним із ключових напрямків її стратегічного розвитку. Він включає набір правил і підходів, спрямованих на одночасний розвиток кількох незалежних виробництв або розширення асортименту продукції в рамках однієї компанії. Головною метою такої стратегії є підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності.

Диверсифікація заснована на портфельному підході, який визначає, як компанія формує свої принципи роботи в різних галузях і які методи використовує для оптимізації діяльності залучених корпоративних груп. Таким чином, диверсифікована компанія складається з різних стратегічних сфер діяльності, кожна з яких має власний потенціал для зростання, підвищення прибутковості або вимагає певного підходу для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Портфельна стратегія описує оптимальне поєднання стратегічних сфер, у яких компанія хоче досягти своїх цілей, тоді як конкурентна стратегія визначає засоби досягнення цих цілей у кожній сфері.

У галузі більшість виробників практикують диверсифікацію на основі спеціалізації або основної компетенції. Зазвичай це відбувається через внутрішній розвиток, а не через злиття чи поглинання інших компаній. Основна компетенція включає набір взаємопов'язаних навичок, технологій і можливостей, які роблять компанію унікальною та дають їй конкурентну перевагу. Саме ці навички є основою диверсифікації та допомагають забезпечити стійкість компанії на ринку.

Основні компетенції визначають сфери діяльності компанії, які можуть суттєво відрізнятися за рівнем прибутковості та конкурентоспроможності. Це підкреслює важливість для лідерів зосередитися на стратегічних секторах і сферах з найбільшим потенціалом розвитку. Вони утворюють так звані стратегічні бізнес-зони (СЗГ), тобто сегменти ринку, якими компанія володіє або хоче розвивати.

У великих диверсифікованих компаніях СЗГ контролюються окремими відділами – стратегічними бізнес-підрозділами (SBU). Концепція СЗГ та SBU має вирішальне значення для побудови системи планування та управління в таких компаніях. Кількість СЗГ в компанії залежить від ступеня диверсифікації її діяльності. У великих компаніях це може бути від 30 до 50 СЗГ. Актуальним залишається питання раціонального співвідношення між СГЕ та СЗГ, оскільки одна господарська одиниця може обслуговувати декілька сфер діяльності. Вирішення цієї проблеми вимагає детального аналізу та обґрунтування ефективного управління.

Аналіз перспектив зон стратегічної діяльності (СЗГ) дає змогу виділити два основних напрямки диверсифікації бізнесу.

1. Перший напрямок: подалі від несприятливих СЗГ

Такий підхід передбачає відмову від сфер діяльності, які характеризуються низькою конкурентоспроможністю, безперспективністю розвитку або зниженою прибутковістю. У цьому випадку компанія може:

- Ліквідувати підрозділ діяльності.
- Реорганізація бізнес-одиниці, якщо її ключові компетенції можуть бути використані для діяльності в інших сегментах ринку.

2. Другий напрям: розробка перспективних СЗГ

Цей напрямок базується на можливостях підвищення попиту на продукцію, розширення географічних меж ринку (включаючи вихід на

міжнародні ринки) або зниження рівня конкуренції. Для цих областей можна використовувати наступні стратегії:

- Розширення продукції: Диференціація продукції за сегментами ринку, розширення асортименту.
- Розширення ринку: розширення географії діяльності та освоєння нових ринків.

Успішні компанії зазвичай проходять три основні фази зростання:

1. Зосередження на одній діяльності на національному ринку.
2. Вертикальна інтеграція або глобальна експансія з метою досягнення сильних позицій у ключових сегментах.
3. Диверсифікація, яка полягає в інвестуванні в нові сфери діяльності з використанням вільних ресурсів.

Диверсифікація комплексно впливає на ефективність бізнесу, тому для її оцінки доцільно використовувати Balanced Scorecard (BSC). Ця система охоплює чотири ключові сфери, які не тільки оцінюють, але й керують стратегічним розвитком компанії:

1. Фінансова складова встановлює зв'язок між диверсифікацією та фінансовими цілями.
 - У фазі зростання: зростання продажів, збільшення продажів.
 - У фазі сталого розвитку: рентабельність капіталу, власного капіталу та боргу.
 - На стадії зрілості: управління грошовими потоками та скорочення вимог до оборотного капіталу.

Крім того, фінансовий аспект враховує ризики стратегії, зокрема диверсифікацію джерел доходу.

2. Клієнтська зона охоплює цільові сегменти ринку та групи споживачів. Ключові показники: частка ринку; збереження та розширення клієнтської бази;

задоволеність клієнтів і прибутковість. Для диверсифікованих компаній доцільно оцінювати клієнтську сторону окремо для кожного виду діяльності.

3. Розділ «Внутрішні процеси компанії» зосереджено на оптимізації внутрішніх процесів, що забезпечують виконання стратегічних завдань. Показники цього розділу допомагають визначити ефективність виробничих процесів, логістики та інновацій.

4. Компонент навчання та розвитку співробітників визначає вплив на кваліфікацію працівників, здатність до адаптації до змін та впровадження інноваційних підходів. Показники включають рівень підготовки працівників, залученість працівників та інвестиції в їх розвиток.

Balanced Scorecard (BSC) - це не тільки інструмент оцінки стратегічного розвитку, а й ефективний інструмент управління. Це дозволяє компаніям втілити стратегію диверсифікації в конкретні завдання та визначити критерії їх реалізації. Використання BSC дозволяє системно підходити до управління процесами диверсифікації, тим самим сприяючи досягненню фінансових, клієнтських, операційних і особистих цілей компанії.

Показники клієнтського складника представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Елементи клієнтського складника в BSC

Доля підприємства а галузевому ринку	Відображає частку компанії на цьому ринку (за кількістю клієнтів, витраченими коштами або кількістю проданих товарів).
Забезпечення повноти клієнтської бази	Показники, які відображають прихильність компанії до наявної клієнтської бази в абсолютному чи відносному вираженні.
Збільшення клієнтської бази на ринку	Показники, які відображають зростання клієнтської бази компанії, залучення клієнтів і залучення клієнтів в абсолютному чи відносному вираженні.
Задоволення потреб споживачів компанії	Задоволеність клієнтів за допомогою конкретних критеріїв ефективності
Отримання прибутку від клієнта	Отриманий чистий прибуток після додаткових витрат на підтримку клієнта або сегмента ринку.

Компоненти внутрішнього бізнес-процесу визначають види діяльності, які є найбільш важливими для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Цілі та показники для цього компонента розробляються після розробки фінансового та клієнтського компонентів, щоб параметри внутрішніх бізнес-процесів можна було узгодити із задоволеністю клієнтів та акціонерів. У цьому випадку доцільно визначити ланцюжок вартості внутрішніх бізнес-процесів для кожного виду виробництва. Це включає три основні бізнес-процеси: інновації, операції та обслуговування клієнтів. Тому необхідно визначити важливі ключові цифри для оцінки кожного внутрішнього бізнес-процесу. Найважливішими метриками для оцінки важливих внутрішніх бізнес-процесів є показники витрат, якість продукту (послуги) і тривалість часових циклів (виробництво, продаж продукту, обслуговування клієнтів тощо).

Компонент навчання та розвитку персоналу формує відповідний кадровий склад компанії. Основні показники цієї складової дозволяють оцінити становище співробітників у вашій компанії. До них належать задоволеність працівників, утримання працівників та ефективність працівників. У той же час задоволеність співробітників є гарантією для двох інших показників. У той же час на задоволеність співробітників впливають такі стимулюючі фактори, як сфера знань співробітника, технологічна інфраструктура компанії та гарне середовище в команді.

Перевага BSC полягає в тому, що вона здатна контролювати процес і реалізацію корпоративної стратегії та вживати відповідних заходів для її координації, але пов'язана, насамперед, з недостатньою розробленістю методологічних основ її застосування. Обидва мають недоліки. Таблиця 3.2 показує переваги та недоліки BSC.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки BSC

Переваги	Недоліки
Загальна характеристика діяльності.	Це лише концептуальна модель, і її важко перевести в модель вимірювання.
Здатність втілити бачення та стратегію організації в конкретні цілі та дії.	Зв'язки між критеріями не чітко виражені.
Комплексний підхід до вимірювання експлуатаційних характеристик.	Зосередження лише на споживачах і ігнорування інших зацікавлених сторін.
Зосередження на обмеженій кількості ключових дій, щоб зменшити перевантаження інформацією.	Недостатнє врахування внеску співробітників і постачальників.
Гнучкість і адаптованість до специфіки кожної організації.	Орієнтується в першу чергу на початкові показники ефективності.
Розуміє взаємозалежність різних сфер діяльності організації.	Ні конкуренція, ні технологічний розвиток не враховуються. Тобто модель статична, а не динамічна.
Орієнтація на клієнта та ринок. Розвиває розуміння стратегії. Застосування відносно просте.	

Хоча існує ряд недоліків, BSC вирішує найважливіше питання у формуванні та реалізації стратегії диверсифікації виробництва, а саме можливість реалізації наряду диверсифікації виробництва з точки зору забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє вирішити задачу оцінки перспективи. Виходячи з цього, ми розроблятимемо заходи щодо її подальшого використання.

Останніми роками дедалі гострішою стає проблема насичення всіх регіонів України та сотень новостворених унітарних муніципалітетів новою економічною діяльністю на основі ефективних механізмів і підходів. Незважаючи на щорічне збільшення місцевих бюджетів і зростаючий політичний інтерес до децентралізації, більшість новостворених муніципалітетів намагаються створити якісні робочі місця та виробляти продукцію з вищою доданою вартістю.

Відомо, що характеристики регіону мають значний вплив на можливість вибору спеціалізації виробництва в регіоні, але водночас регіон чи громада

також стикається з певними перешкодами при формуванні стратегії подальшого розвитку: чи руйнування існуючих шляхів, чи перешкоди росту нових шляхів.

Регіони з низькою диференціацією систем та економічних профілів не мають необхідної кількості сильних учасників у даному секторі. Це означає для цих регіонів і регіонів:

1) Підприємці не можуть використовувати місцеві джерела для об'єднання пов'язаних чи непов'язаних знань.

2) Підприємцям переважно не вистачає сильної підтримки інновацій та підприємництва.

3) Нові, більш складні форми регіонального економічного розвитку та індустріалізації є набагато менш здійсненими в цих регіонах, створюючи виклик для державного управління та регіонального управління.

4) Диверсифікація в нові галузі зазвичай означає, що вже обмежені ресурси використовуються більш обережно місцевими органами влади.

Створення нових галузей зазвичай вимагає вищих навичок, якими також необхідно володіти в комплексі. Якщо один із них відсутній, поява нових галузей може бути неможлива. І навіть якщо будуть винятки, створити нові виробництва в цих слабких регіонах буде вкрай важко. Тому прийняття траєкторій, інститутів і методів є найбільш життєздатним варіантом. Це означає а) міграцію ключових місцевих гравців до інших ринкових ніш з вищою доданою вартістю, б) зростання ключових місцевих гравців у ланцюжку створення вартості та в) впровадження нових технологій і нових бізнес-моделей.

Регіони з сильною системною диференціацією, але низькою промисловою диверсифікацією характеризуються концентрацією потужних гравців у певних галузях. За таких обставин поява нових галузей промисловості зіткнеться з внутрішніми перешкодами. Це означає, що існуючі навички та процеси будуть знецінені, а деякі працівники ризикуватимуть втратити роботу. З іншого боку,

посилення промислової спеціалізації в регіоні збільшить попит на фактори виробництва, навіть якщо ринкові ціни будуть вищими. Це автоматично робить менш привабливим для підприємців і найманих працівників перехід у нові галузі, де зарплати не вищі нормальних. З іншого боку, подальша спеціалізація в галузях, що повільно розвиваються або занепадають, може призвести до вивільнення регіональних ресурсів для інших цілей або більш прибуткових проектів, водночас створюючи труднощі у застосуванні нових навичок і розвитку нових навичок.

Регіони з високим рівнем промислової диверсифікації та високою економічною диференціацією мають найбільший потенціал для нових шляхів промислового розвитку та, загалом, для реалізації регіональних стратегій. Ці регіони мають, з одного боку, велику концентрацію тісно пов'язаних галузей і велику кількість незалежних виробничих секторів, а з іншого боку, багато елементів, необхідних для виробництва, малих і середніх підприємств та інновацій. Це створює кращі умови для диверсифікації, а також формування нових виробництв у регіоні (великих громадах), незалежно від того, пов'язані вони чи ні.

Отже, згідно з вищевикладеним можна виділити ознаки таких типів регіонів:

- 1) Регіони з низьким рівнем диференціації економічної системи та низьким рівнем диверсифікації виробничого процесу.
- 2) Регіони з низьким рівнем диференціації економічної системи та високим рівнем диверсифікації виробничого процесу.
- 3) Регіони із сильно диференційованими економічними системами.
- 4) Регіони з високим рівнем диференціації економічної системи та високим рівнем диверсифікації виробничого процесу.

ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» планує розширити сферу свого впливу та відкрити центр дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області.

Для визначення варіанту диверсифікації дослідимо регіональні особливості Львівської області згідно вказаних типів регіонів.

Львівську область можна віднести до диверсифікованого регіону з високою диференціацією економіки (варіант 4).

1. Висока диференціація економіки: Львівська область є економічно розвиненим регіоном із багатогалузевою економікою. Тут поєднуються кілька основних секторів:

- Промисловість: харчова, машинобудівна, легка промисловість, деревообробка.

- Сільське господарство: вирощування зернових культур, тваринництво, молочне господарство.

- Туризм: розвинена туристична інфраструктура, культурні та історичні об'єкти.

- Логістика: завдяки географічному розташуванню поблизу кордону з Європейським Союзом регіон є важливим транспортним вузлом.

- IT-сектор: Львів є центром розвитку IT-індустрії в Україні.

2. Висока диверсифікація економіки: Львівська область має різноманітну промисловість і послуги, що забезпечує стійкість регіону до економічних потрясінь. Завдяки цій диверсифікації область є привабливою для інвестицій і має перспективи розвитку в багатьох напрямках, включаючи міжнародну торгівлю.

3. Високий рівень інтеграції в національну та міжнародну економіку: Розвинена інфраструктура та стратегічне розташування на заході України сприяють інтеграції Львівщини в міжнародні ланцюги поставок і залученню інвестицій.

Таким чином, Львівська область поєднує високу диверсифікацію виробництва з високою диференціацією економічної системи, що дозволяє їй

стабільно розвиватися та залишатися ключовим регіоном для економіки України.

Для диверсифікованих регіонів з високою диференціацією економічної системи характерні наступні особливості:

а) Економічно доцільною метою регіональної економічної політики для Львівської області є або перехід до більш динамічних шляхів промислового зростання, або створення абсолютно нових галузей промисловості в регіоні шляхом локалізації виробництва. З точки зору галузевої структури економіки диверсифіковані регіони відрізняються від спеціалізованих регіонів. Це тому, що диверсифікація часто переміщує ресурси між галузями, які вже існують у регіоні.

б) Основною характеристикою регіону Львівської області є те, що він уже досяг критичної маси в деяких спеціалізованих областях. Ці ніші ринку можуть бути на різних стадіях розвитку. Деякі виникають або ростуть, тоді як інші занепадають. Проте навіть місцеві приватні та домашні інвестиції можуть бути недостатніми для нових виробничих проектів з таких причин, як інституційна інерція, відсутність регіонального політичного консенсусу щодо пріоритетів та брак людських ресурсів. Таким чином, належне обґрунтування такої регіональної економічної політики та стратегічних цілей промислового розвитку сприяло б підтримці місцевих компаній, які, хоча й не є висококонкурентними, але забезпечують принаймні деякі робочі місця та сплачують податки.

в) Різноманітні регіони з сильною економічною диференціацією зазвичай мають власні великі університети та відомі дослідницькі центри. Така ситуація відкриває можливість появи нових виробничих центрів і навіть нових виробничих «профілів» регіонів чи громад, але цей шлях не швидкий.

г) Що стосується співпраці, місцеві підприємці матимуть стимул підтримувати міжрегіональні зв'язки лише в межах своєї сфери компетенції та

використовувати переваги своєї інтеграції у глобальні виробничі та дослідницькі мережі. Високоефективні університети, як правило, тривалий час беруть участь у міжнародному співробітництві та перебувають поза політикою. Отже, основною перешкодою, яку необхідно подолати політичними засобами, є не міжнародна «ексклюзивність» регіону чи повільність міжрегіонального та міжнародного співробітництва, а радше те, якою мірою це співробітництво розвивається у відповідь на його залежність від виробництва та високих технологій. Справа в тому, що наукова сфера. І ця ситуація є політичним сигналом для більш тісної співпраці між промисловістю та академічними колами, збільшуючи можливість нових комбінацій знань та інвестицій у суміжні та незалежні галузі, таким чином сприяючи радикальним інноваціям. Це збільшує можливість диверсифікації місцевої промисловості та створення нового шляху розвитку місцевої промисловості з багатьма учасниками.

е) Що стосується інституційних систем, що підтримують регіональний розвиток, різноманітні регіони з сильно диференційованою економікою зазвичай наділені багатьма елементами регіональних інноваційних систем і розвиненим підприємництвом. Прийнятною метою регіональної економічної політики було б включення всіх ключових ресурсів у процес інтенсивного розвитку підприємництва та сприяння інноваційній діяльності на місцевому рівні. Це означає усунення можливих інституційних «вузьких місць» у сферах інновацій та підтримки бізнесу. Важливим результатом політики стане перенаправлення державної фінансової підтримки з традиційних нішевих секторів і проектів, які, відверто кажучи, мають незначний економічний вплив, на нові, сучасні та динамічні шляхи виробництва та проекти. Однак такий сценарій буде важко реалізувати через інерцію. «Інституційний дизайн» існуючих інституцій та «лінії напруги» між декількома функціями одночасно: ініціація, послідовність та координація, комунікація в процесі інтеграції тощо.

3.2. Обґрунтування стратегії диверсифікації виробництва ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»

З метою розширення меж збуту продукції, створення якісної дистрибуції шляхом розвитку прямого продажу, запровадити Проект відкриття філії м'ясної фабрики на території Львівської області.

Очікується, що цей проект дозволить:

1. Збільшити виручку підприємства в середньому на 2,5 млн. грн/міс.
2. Досягти зростання показника рентабельність продажу у Львівській області до рівня 4,3%.

Тривалість пропонованого проекту становить до запуску 6 місяців, досягнення планових показників 1,7 рік з моменту запуску. Капітальні інвестиції 470 тис. грн. Поточні витрати і середньому 1 млн. грн/міс.

В таблиці 3.3 наведено вигоди і витрати проекту.

Аналіз даних табл. 3.3 щодо проекту відкриття центру дистрибуції ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» дозволяє зробити наступні висновки:

Загальна сума інвестицій становить 470 000 грн у першому році, без додаткових вкладень у другому році. Проект демонструє високу рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 278,05%, що свідчить про значний потенціал для отримання прибутку.

У першому році проект генерує від'ємний грошовий потік у розмірі -392 150 грн через високі операційні витрати та початкові інвестиції. У другому році грошовий потік значно збільшується, досягнувши 21 006 478 грн, що вказує на успішне функціонування центру. Позитивна чиста теперішня вартість проекту (1 306 847 грн) підтверджує його економічну доцільність і здатність генерувати доходи, що перевищують витрати з урахуванням дисконтування.

Таблиця 3.3

**Вигоди і витрати проекту відкриття центру дистрибуції м'ясної фабрики у
Львівській області від ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»**

Показники	I-й рік	II-й рік
Загальна сума інвестицій, грн.	470 000	0
Норма доходності	7,15%	7,15%
Вигоди проекту, грн.	8 020 179	37 498 907
Операційні витрати, грн.	8 471 615	16 611 000
Нарахована амортизація, грн.	59 286	118 571
Коефіцієнт дисконтування	0,93	0,87
Грошовий потік проекту, грн.	-392 150	21 006 478
Дисконтований грошовий потік, грн.	-3 393 181	5 170 028
Накопичений грошовий потік, грн.	-3 863 181	1 306 847
Дисконтовані вигоди, грн.	7 485 001	32 661 360
Дисконтовані витрати, грн.	10 878 182	27 491 332
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), грн.	1 306 847	
Рентабельність інвестицій (ROI), %	278,05%	
Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR)	104,63%	
Термін окупності (PBP)	1,75	

У другому році дисконтовані вигоди (32 661 360 грн) значно перевищують дисконтовані витрати (27 491 332 грн), забезпечуючи коефіцієнт вигоди/витрати (BCR) на рівні 104,63%. Проект має термін окупності 1,75 року, що є прийнятним для такого типу інвестицій.

Враховуючи позитивні фінансові показники, доцільно максимально оптимізувати процеси підготовки та відкриття центру, щоб почати генерувати дохід у найкоротші терміни. Хоча проект є прибутковим, операційні витрати (8 471 615 грн у першому році та 16 611 000 грн у другому році) значні.

Для даного проекту притаманні наступні види ризиків:

1. Розширення зони військових дій і як наслідок скорочення ринку збуту.

2. Високий ризик зниження прибутку через пряму залежність від цін на сировину та енергоносії.

3. Високий ризик дефіциту персоналу при посиленні мобілізаційних заходів.

4. Непрогнозоване зростання курсу валют і як наслідок подорожчання сировини та витратних матеріалів.

5. Зниження рівня забезпеченості населення

6. Тиск на ковбасний ринок з боку виробників продуктів швидкого приготування та продуктів із м'яса птиці (продукти субституту)

7. Збільшення податкового навантаження

Зниження ризиків можливо здійснювати через моніторинг ринку: регулярно аналізувати попит і змінювати асортимент продукції відповідно до потреб клієнтів; уникати залежності від одного ринку збуту, розширюючи географію постачань.

Розрахунок потреби в інвестиціях засвідчив, що загальна вартість запропонованого проекту дорівнює 470 тис. грн.

Розглянемо показники окупності даного проекту (табл. 3.4).

Прийнята ставка дисконтування – 7,15 %.

NPV - 1 306 847,24 грн.

IRR - 38,47%

Проект вимагає початкових інвестицій у розмірі 470 000 грн, які здійснюються в нульовому році – на початку запуску проекту. Ця сума є базовим вкладенням для реалізації проекту та включає витрати на створення інфраструктури, закупівлю обладнання тощо. В перший рік діяльності позитивний грошовий потік становить 8,02 млн. грн, але операційні витрати та амортизація створюють негативний грошовий потік у розмірі 11,66 млн. грн, що призводить до чистого відтоку коштів у розмірі -3,64 млн. грн. Дисконтований

чистий грошовий потік у першому році також від'ємний і становить -3,39 млн. грн, що очікувано, враховуючи початкові витрати на запуск проекту.

Таблиця 3.4

Чистий дисконтований дохід проекту відкриття центру дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області від ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»

Період (рік), t	Початкові інвестиції, ІС	Позитивний грошовий потік	Негативний грошовий потік	Чистий грошовий потік, CF	Дисконтований чистий грошовий потік	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати
0	470 000	x	x	x	x	x	x
1	x	8 020 179	11 655 972	-3 635 793	-3 393 181	7 485 001	10 878 182
2	x	37 498 907	31 563 135	5 935 773	5 170 028	32 661 360	27 491 332

В другому році проекту позитивний грошовий потік значно збільшується до 37,5 млн. грн, у той час як негативний грошовий потік зменшується до 31,6 млн.грн, що формує чистий дохід у розмірі 5,9 млн. грн. Дисконтований чистий грошовий потік у другому році становить 5,17 млн. грн, що свідчить про початок стабільного генерування доходів проекту.

Враховуючи ставку дисконтування 7,15%, дисконтовані доходи та витрати виглядають наступним чином:

- У першому році дисконтовані доходи склали 7,485 млн грн, а дисконтовані витрати – 10,878 млн. грн, що призвело до від'ємного дисконтованого чистого потоку.

- У другому році дисконтовані доходи зросли до 32,661 млн. грн, перевищуючи дисконтовані витрати в розмірі 27,491 млн. грн, що забезпечує позитивний чистий потік.

Чиста теперішня вартість (NPV): Проект демонструє позитивний NPV на рівні 1,307 млн. грн, що підтверджує його економічну доцільність. Позитивне значення NPV означає, що проект генерує додаткову вартість і є вигідним для інвестування. Внутрішня норма доходності (IRR): Значення IRR складає 38,47%, що значно перевищує ставку дисконтування (7,15%). Це свідчить про високий рівень прибутковості проекту та його привабливість для інвесторів.

У першому році проект демонструє від'ємний чистий грошовий потік, що є звичним для початкового етапу через високі витрати на запуск. Починаючи з другого року, проект забезпечує стабільний позитивний грошовий потік, який перевищує операційні витрати та генерує значні доходи. Показники NPV і IRR підтверджують економічну ефективність проекту.

Впровадження центру дистрибуції дозволить ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»»:

- Зменшити витрати на логістику та оптимізувати ланцюги постачання.
- Підвищити обсяги продажу завдяки покращенню доступу до нових ринків збуту.
- Збільшити чистий прибуток за рахунок ефективнішого використання ресурсів та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Розглянемо вплив проекту на ключові показники ефективності.

Після запуску дистрибуційного центру очікується зростання обсягу продажів завдяки: розширенню географії збуту; покращенню логістики; збільшенню впізнаваності бренду в регіоні.

Прогноз на 2025 рік:

Валовий дохід 2023 року становив 6390,7 млн грн. Очікуване збільшення доходу на 15% за рахунок нового центру:

$$6390,7 \times 1,15 = 7349,3 \text{ млн грн.}$$

Покращення логістичних процесів, зниження витрат на транспортування та оптимізація роботи постачальників зменшать операційні витрати. Очікується, що темп зростання витрат сповільниться до 7%.

Прогноз на 2025 рік:

Загальні витрати у 2023 році - 6211,9 млн грн:

$$6211,9 \times 1,07 = 6646,7 \text{ млн грн.}$$

Зростання доходу та сповільнення темпу зростання витрат позитивно вплинуть на прибутковість. Оскільки проект з дистрибуційним центром забезпечує кращий контроль над витратами, очікується зростання чистого прибутку на 20%.

Прогноз на 2025 рік:

Чистий прибуток у 2023 році — 178,8 млн грн:

$$178,8 \times 1,2 = 214,6 \text{ млн грн.}$$

Інвестиції в центр дистрибуції у 2024 році становлять 470 000 грн. Це сприятиме незначному збільшенню вартості основних засобів.

Прогноз на 2025 рік:

Вартість основних засобів у 2023 році — 798,6 млн грн:

$$798,6 + 0,47 = 799,07 \text{ млн грн.}$$

Очікується, що через збільшення обсягів продажів та розширення логістичної діяльності оборотні засоби зростуть на 12%.

Прогноз на 2025 рік:

Вартість оборотних засобів у 2023 році - 959,1 млн грн:

$$959,1 \times 1,12 = 1075,2 \text{ млн грн.}$$

Збільшення валового доходу внаслідок ефективного використання основних засобів сприятиме зростанню фондівддачі.

Прогноз на 2025 рік:

Фондовіддача у 2023 році становила 8,00 грн/грн. Очікуване зростання на 5%:

$$8,00 \times 1,05 = 8,40 \text{ грн/грн.}$$

Покращення соціально-психологічних методів управління та зростання валового доходу збільшать продуктивність праці.

Прогноз на 2025 рік:

Продуктивність праці у 2023 році - 3817,6 тис. грн/особу. Зростання на 10%:

$$3817,6 \times 1,1 = 4199,4 \text{ тис. грн/особу.}$$

Очікується зростання норми прибутку завдяки зменшенню витрат і збільшенню доходів.

Прогноз на 2025 рік:

Норма прибутку у 2023 році - 10,17%. Збільшення на 1,5 в.п.:

$$10,17 + 1,5 = 11,67 \text{ \%}$$

Рівень рентабельності також зросте через позитивну динаміку прибутковості.

Прогноз на 2025 рік:

Рівень рентабельності у 2023 році - 2,88%. Зростання на 1,2 в.п.:

$$2,88 + 1,2 = 4,08 \text{ \%}$$

В таблиці 3.5 узагальнено проведені розрахунки прогнозованого рівня та ефективності діяльності підприємства. Аналіз прогнозованих змін після реалізації проекту відкриття центру дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області від ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» демонструє значне покращення ключових показників ефективності діяльності підприємства. У 2025 році очікується збільшення валового доходу на 15% (з 6390,7 млн грн до 7349,3 млн грн), що свідчить про позитивний вплив розширення ринків збуту та покращення логістичних процесів. Загальні витрати зростуть на 7% (до 6646,7

млн грн), однак темпи їх зростання будуть нижчими порівняно зі зростанням доходу, що дозволить покращити фінансові результати.

Таблиця 3.5

**Підсумкова таблиця прогнозованих змін від проекту відкриття
центру дистрибуції м'ясної фабрики**

Показник	2023	Прогноз на 2025	Зміни, %
Сума валового доходу, млн грн	6390,7	7349,3	15,0
Загальні витрати, млн грн	6211,9	6646,7	7,0
Чистий прибуток, млн грн	178,8	214,6	20,0
Вартість основних засобів, млн грн	798,6	799,07	0,06
Вартість оборотних засобів, млн грн	959,1	1075,2	12,0
Фондовіддача, грн/грн	8,00	8,40	5,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3817,6	4199,4	10,0
Норма прибутку, %	10,17	11,67	+1,5 в.п.
Рівень рентабельності, %	2,88	4,08	+1,2 в.п.

Чистий прибуток зросте на 20% (з 178,8 млн грн до 214,6 млн грн), завдяки зниженню операційних витрат і ефективнішому використанню ресурсів. Також відбудеться покращення використання ресурсів. Зокрема фондовіддача зросте на 5% (з 8,00 грн/грн до 8,40 грн/грн), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Вартість оборотних засобів зросте на 12% (з 959,1 млн грн до 1075,2 млн грн), що демонструє збільшення обсягів діяльності.

Продуктивність праці на одного працівника підвищиться на 10% (до 4199,4 тис. грн/особу), що є результатом оптимізації соціально-психологічних методів менеджменту та впровадження сучасних логістичних підходів.

Норма прибутку зросте з 10,17% до 11,67% (+1,5 в.п.), що свідчить про підвищення прибутковості операційної діяльності. івень рентабельності діяльності збільшиться з 2,88% до 4,08% (+1,2 в.п.), що вказує на покращення загальної ефективності підприємства.

Проект відкриття центру дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області матиме позитивний вплив на діяльність ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»». Основними результатами будуть зростання доходів і прибутковості, покращення використання ресурсів та підвищення продуктивності праці. Запропоновані заходи забезпечать стійкий розвиток підприємства, збільшення його конкурентоспроможності на ринку та ефективність діяльності в довгостроковій перспективі.

Проект відкриття центру дистрибуції ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» у Львівській області є економічно доцільним і високоприбутковим. Завдяки значному потенціалу збільшення доходу та швидкому терміну окупності, проект має вагоме стратегічне значення для підприємства. Рекомендовані заходи сприятимуть підвищенню ефективності реалізації проекту та забезпечать довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку. В подальшому доцільно використати досвід реалізації проекту для відкриття аналогічних центрів у інших регіонах з подібним попитом на дистрибуційні послуги.

Висновки до розділу 3

1. Останніми роками дедалі гострішою стає проблема насичення всіх регіонів України новими видами економічної діяльності на основі ефективних механізмів і підходів. Незважаючи на щорічне збільшення місцевих бюджетів і зростаючий політичний інтерес до децентралізації, більшість регіонів намагаються створити якісні робочі місця та виробляти продукцію з вищою доданою вартістю. Визначено, що характеристики регіону мають значний вплив на можливість вибору спеціалізації виробництва в регіоні, але водночас регіон чи громада також стикається з певними перешкодами при формуванні стратегії подальшого розвитку.

2. В роботі було виділено чотири типи регіонів за ознаками розвитку диференціації економічної системи та рівнем диверсифікації виробничого процесу. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» планує розширити сферу свого впливу та відкрити центр дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області. Для визначення варіанту диверсифікації досліджено регіональні особливості Львівської області згідно вказаних типів регіонів. За пропонованою класифікацією Львівська область відноситься до регіону з високим рівнем диференціації економічної системи та високим рівнем диверсифікації виробничого процесу. Тобто, даний регіон має перспективи щодо впровадження пропонованого проекту.

3. Відкриття дистрибуційного центру позитивно вплине на фінансові та операційні показники ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»». Основними вигодами є зростання валового доходу на 15%, збільшення чистого прибутку на 20% та покращення продуктивності праці на 10%. Ефективність використання основних засобів і оборотного капіталу зросте, що забезпечить стабільність фінансових результатів. Проект підвищить конкурентоспроможність компанії та забезпечить її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

4. Рекомендується впровадити заходи з оптимізації витрат, зокрема: автоматизація логістичних процесів; укладання довгострокових контрактів із постачальниками послуг для зменшення витрат. Також доцільно використати центр дистрибуції для надання додаткових послуг, таких як переробка, зберігання продукції для інших виробників, або організація доставки до кінцевих споживачів. Враховуючи високий рівень прибутковості (IRR 38,47%), проект може бути цікавим для залучення додаткових інвесторів. Рекомендується регулярно переглядати грошові потоки, щоб забезпечити відповідність прогнозам та своєчасно виявляти відхилення. Після досягнення стабільного доходу в другому році слід розглянути можливість відкриття подібних дистрибуційних центрів в інших регіонах.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що процес адаптації – забезпечує перетворення соціально-економічної системи та її підсистем у відповідності до змін зовнішнього середовища. Адаптивність компанії визначається ступенем узгодженості елементів і підсистем компанії, а також здатністю внутрішніх змінних компанії адаптуватися до зовнішніх змін. Формування адаптивної системи управління необхідно здійснювати з урахуванням конкретних етапів життєвого циклу підприємства та соціальних аспектів його діяльності.

2. Диверсифікація – це вид економічного процесу, який полягає в одночасному розвитку кількох самостійних сфер діяльності та розширенні асортименту товарів, робіт чи послуг підприємства. Диверсифікація виробництва – це розвиток бізнесу, який передбачає розширення асортименту продуктів або послуг, які компанія виробляє або пропонує, з метою зниження ризиків, що виникають через залежність від одного виду продукції.

3. Досліджено, що ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» є одним із провідних м'ясопереробних підприємств України, яке посідає лідируючі позиції на ринку завдяки впровадженню сучасних технологій, високій якості продукції та адаптації до вимог споживачів. Підприємство пропонує широкий асортимент м'ясної продукції, включаючи варені ковбаси, сардельки, сосиски, варену шинку, напівкопчені та варено-копчені ковбаси, а також фасовані напівфабрикати. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» демонструє зростання валового доходу, фондівіддачі та продуктивності праці, але стикається з проблемами у збереженні прибутковості та рентабельності через високі темпи зростання витрат. Для поліпшення фінансових результатів необхідно оптимізувати витрати, збільшити інвестиції в модернізацію основних засобів і підвищити ефективність управління оборотними активами.

4. ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» функціонує в умовах динамічного та конкурентного ринку. Аналіз середовища функціонування вказує на значний потенціал підприємства, проте наявні виклики вимагають посилення управлінських рішень у напрямку модернізації, оптимізації витрат та вдосконалення продукції. Ефективна діяльність ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» залежить від вибору оптимального варіанту диверсифікації та її довгострокового розвитку. Йдеться про виявлення непривабливих, збиткових та неефективних сфер діяльності, мінімізацію витрат на їх утримання та виявлення привабливих сфер діяльності в структурі бізнес-одиниці, а також забезпечення наявності невикористаних і затребуваних сфер діяльності, місця на ринку.

5. Диверсифікація виробництва ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» являє собою зміну організаційно-виробничої структури компанії і полягає в доповненні цієї структури новими елементами, такими як види продукції, ринки збуту, технологія, постачальники тощо. У ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» диверсифікація здійснюється у формі організації виробництва продукції на нових географічних ринках, включаючи нові види, сорти ковбасних виробів, розвитку переробної, складської та логістичної промисловості. Диверсифікація діяльності ТОВ «М'ясна Фабрика "Фаворит плюс"» в напрямку матеріально-технологічного забезпечення та ринків збуту продукції тісно пов'язані з якістю сировини, купівельною спроможністю населення, кількістю конкурентів тощо, тому виникає багато ризиків при здійсненні стратегічних перетворень.

6. Визначено, що характеристики регіону мають значний вплив на можливість вибору спеціалізації виробництва в регіоні, але водночас регіон чи громада також стикається з певними перешкодами при формуванні стратегії подальшого розвитку. В роботі було виділено чотири типи регіонів за ознаками розвитку диференціації економічної системи та рівнем диверсифікації виробничого процесу. ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»» планує розширити

сферу свого впливу та відкрити центр дистрибуції м'ясної фабрики у Львівській області. Для визначення варіанту диверсифікації досліджено регіональні особливості Львівської області згідно вказаних типів регіонів. За пропонованою класифікацією Львівська область відноситься до регіону з високим рівнем диференціації економічної системи та високим рівнем диверсифікації виробничого процесу. Тобто, даний регіон має перспективи щодо впровадження пропонованого проекту.

7. Відкриття дистрибуційного центру позитивно вплине на фінансові та операційні показники ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»». Основними вигодами є зростання валового доходу на 15%, збільшення чистого прибутку на 20% та покращення продуктивності праці на 10%. Ефективність використання основних засобів і оборотного капіталу зросте, що забезпечить стабільність фінансових результатів. Проект підвищить конкурентоспроможність компанії та забезпечить її стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У подальшому рекомендується впровадити заходи з оптимізації витрат, зокрема: автоматизація логістичних процесів; укладання довгострокових контрактів із постачальниками послуг для зменшення витрат. Також доцільно використати центр дистрибуції для надання додаткових послуг, таких як переробка, зберігання продукції для інших виробників, або організація доставки до кінцевих споживачів. Враховуючи високий рівень прибутковості (IRR 38,47%), проект може бути цікавим для залучення додаткових інвесторів. Рекомендується регулярно переглядати грошові потоки, щоб забезпечити відповідність прогнозам та своєчасно виявляти відхилення. Після досягнення стабільного доходу в другому році слід розглянути можливість відкриття подібних дистрибуційних центрів в інших регіонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Larysa Kurbatska, Luidmyla Kvasova, Denys Lozovyi. Implementation of the diversification strategy for the formation of the adaptability of the enterprise. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. – Vol. 5 No. 3 (2024). (стаття в міжнародному журналі)
2. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі та практичні підходи до вдосконалення рецептур ковбасних виробів. Баль-Прилипко Л. В. та ін. (6 осіб). *Продовольчі ресурси*. 2022. Т. 10, № 19. С. 26-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2022_10_19_5
3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398-404. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_57
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Белєнкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(2). С. 132-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2021_47\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2021_47(2)_15)
6. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 176-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_3_15
7. Брінь П.В., Прокоп М.В., Пожидаєва-Литвиненко О.В. Класифікація синергетичного ефекту при диверсифікації господарської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_39_6

8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
12. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
13. Гук Л.П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_32
14. Данько Ю.І., Журбенко Н.М. Дослідження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств з урахуванням принципів диверсифікації аграрного виробництва. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 57. С. 69-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_57_11
15. Дикань О.В., Стоян М.М. Реалізація стратегій диверсифікованого зростання бізнесу в контексті впровадження технологій індустрії 4.0. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 138-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_18
16. Дідович І.І., Муравйов Ю.В., Юрків Н.М., Маліновська М.В. Товарна диверсифікація як інструмент підвищення експортного потенціалу державних лісогосподарських підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32, № 6. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2022_32_6_11

17. Дунаєв І.В., Чернявський К.О. Уточнення концептуальних основ стратегії промислової диверсифікації: врахування регіонального контексту для потреб сільських територій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 42-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2020_2_7
18. Залуцька Х.Я. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 134-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_3_17
19. Залуцька Х.Я. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 83–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkntuden_2020_3_9
20. Залуцька Х.Я., Козик В.В., Сизон М.І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2020_4_1_21
21. Згурська О.М., Ващенко О.О., Гужавіна І.В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_6
22. Згурська О.М., Лящук В.Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 42-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_9

- 23.Кириченко С.О., Кашпуренко Т.О. Диверсифікація виробництва як спосіб збільшення прибутковості підприємств у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_55
- 24.Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 116-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_3_15
- 25.Козик В.В., Степанків Н.З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 153-159.
- 26.Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Пітел Н.С. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 64-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2024_1_7
- 27.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 28.Кулаковська Т.А., Маркевич Л.С. Диверсифікація виробництва як метод виходу з кризових становищ підприємств виноробної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 12-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_4)
- 29.Кундєєва Г.О., Тур О.В. Мікроекономічний аналіз ринку ковбасних виробів: попит. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2022. Т. 28, № 1. С. 57-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2022_28_1_7
- 30.Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 2. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_2_13

- 31.Лазоренко Т.В., Федун В.В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_45
- 32.Левченко Ю.Г., Гаврикова А.В. Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 18(2). С. 25-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)__6)
- 33.Лозовий Д.В. Теоретичні аспекти формування системи адаптації виробничого підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 93-95.
- 34.Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33\(2\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(2)__3)
- 35.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 36.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 37.Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запихляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
- 38.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

- 39.Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С. 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_11
- 40.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 41.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 42.Орленко О.М. Перспективні напрями диверсифікації діяльності підприємств олійно-жирового сектора. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 164-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_23
- 43.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 44.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 45.Решетнікова Ю.О., Воржакова Ю.П. Аналіз зовнішнього середовища як інструмент визначення потреби промислового підприємства у адаптації. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_52
- 46.Сафонік Н.П., Ковальчук А.М., Карпенко І.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 287-293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_39

- 47.Семенова В.Г. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 7-8. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2019_7-8_9
- 48.Сікетіна Н.Г. Теоретичний базис формування системи адаптації промислового підприємства до умов мінливого конкурентного середовища. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 287-291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_44
- 49.Сорокотяга М.С., Таран О.М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_3_15
- 50.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 51.Термоса І.О. Диверсифікація як один з аспектів сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_3_23
- 52.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 53.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.