

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Олексій Руденко**

**Науковий керівник,  
к.ю.н, доцент**

**Юлія КОЛОМОЄЦЬ**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет менеджменту і маркетингу**

**Кафедра менеджменту і права**

**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Руденку Олексію Вікторовичу**

1. **Тема роботи:** «Управління процесом диверсифікації діяльності підприємства»,  
**Науковий керівник:** Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н, доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_.
2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2023 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю фірми «ЛОГОС» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади управління процесом диверсифікації господарської діяльності підприємств. 2. Дослідження сучасного рівня стратегічного розвитку ТОВ фірма «ЛОГОС». 3. Удосконалення процесу диверсифікації діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Схема впровадження стратегії диверсифікації виробничого підприємства
  2. Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»
  3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ фірма «ЛОГОС»
  4. Карта конкурентоспроможності ринку будівельних послуг
  5. Результати стратегії диверсифікації з урахуванням впровадження пропонуванних заходів в ТОВ фірма «ЛОГОС»

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

## 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 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади управління процесом диверсифікації господарської діяльності підприємств	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Дослідження сучасного рівня стратегічного розвитку ТОВ фірма «ЛОГОС»	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення процесу диверсифікації діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач \_\_\_\_\_ Олексій РУДЕНКО  
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Юлія КОЛОМОЄЦЬ  
(підпис) (ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення інвестиційної політики підприємства»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 74 с., 10 рис., 22 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** діяльність виробничого підприємства в умовах диверсифікації виробництва.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти управління процесом диверсифікації.

**Метою кваліфікаційної роботи** є наукова демонстрація та розробка системного підходу до управління розвитком підприємства на основі диверсифікації.

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: логічне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, системний підхід до визначення складових процесу стратегічного управління та обґрунтування їх актуальності, економіко-математичні методи, аналіз за фінансовими показниками, SWOT-аналіз стану організації.

У кваліфікаційній роботі надано науково обґрунтовані рекомендації щодо розробки стратегій розвитку бізнесу в сучасних умовах на основі диверсифікації, залежно від цілей і завдань. Зокрема, визначено варіанти розробки стратегії розвитку компанії на основі диверсифікації та сформульовано напрямки диверсифікації діяльності компанії.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ, РИЗИКИ, ПРОЕКТ, ОКУПНІСТЬ ПРОЕКТУ

### KEY WORDS

MANAGEMENT, DIVERSIFICATION, COMPETITION, DIVERSIFICATION STRATEGY, RISKS, PROJECT, PROJECT PAYBACK

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Характеристика категорії «диверсифікація» як економічного процесу	8
1.2. Створення умов для здійснення диверсифікації діяльності	15
1.3. Програма управління реалізацією стратегії диверсифікації підприємства	20
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»	31
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»	31
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ фірма «ЛОГОС»	36
2.3. Визначення передумов формування стратегії розвитку підприємства на основі диверсифікації	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»	52
3.1. Оптимізація вибору проектних рішень диверсифікації на підприємстві	52
3.2. Формування стратегії розвитку підприємства на основі диверсифікації	61
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТОК	82



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному високодинамічному конкурентному середовищі традиційні підходи до формулювання стратегії часто не дають очікуваних результатів, і фундаментальні умови змінюються до того, як розроблена стратегія буде повністю реалізована. Слід зосередитися на більш динамічних концепціях. Однак залишається незрозумілим, як можна досягти динамічного підходу до розробки стратегії. Наша діяльність заснована на самостійній, активній і систематичній виробничій, сервісній і торговельній діяльності на власний ризик і спрямована на отримання максимального прибутку.

Ринкова економіка ставить перед компаніями нові вимоги, які визначаються не лише конкуренцією та високими вимогами до якості продукції, але й необхідністю гнучко реагувати на зміну умов ведення бізнесу. Успіх компанії залежить від її здатності прогнозувати та змінювати структуру виробництва та управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва, інвестиції та прибутки різних товарів.

Розвиток компаній на основі інновацій є найбільш перспективним, і диверсифікація зокрема є одним із підходів, який дає можливість підвищити конкурентоспроможність компаній. Тому розвиток і впровадження диверсифікації є одним із факторів, що впливає на здатність компаній протистояти ескалації кризового процесу і дозволяє їм забезпечити більш-менш стабільну діяльність навіть в умовах зниження загальної ділової активності. Стратегії диверсифікації охоплюють усі галузі економіки незалежно від рівня розвитку, і їх спрямованість залежить від конкретного господарюючого суб'єкта.

Диверсифікація виробництва включає вивчення та прогнозування кон'юнктури товарного ринку та тенденцій у бізнес-середовищі, розробку ефективних стратегій інноваційного розвитку та оцінку можливостей диверсифікації (технічної, ресурсної,

інтелектуальної), рівень ризику за таких умов, як часткова інформаційна безпека та розробка ефективних інструментів децентралізації.

Теоретичні основи диверсифікації та функціональні аспекти диверсифікованих компаній висвітлюються багатьма авторами: Беленкова О.Ю., Бойко Р.В., Болотова В.В., Воронець Д.О., Грабовенко О.В. Гук Л. П., Залуцька Х.Я., Козик В.В., Купріна Н.М., Кучеренко О.І., Лазоренко Т.В., Ломоносова О. Е., Можевенко Т.Ю., Новікова М.М., Приймак Н.С., Сакун Л.М., Ситник Н.С., Феєр А.Є., Хаустова В.Є., Шинкаренко В.Г. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є наукова демонстрація та розробка системного підходу до управління розвитком підприємства на основі диверсифікації.

Відповідно до поставлених цілей в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- досліджено теоретична сутність поняття «диверсифікація» як економічного процесу в сучасних умовах господарювання;
- визначені умови для здійснення диверсифікації діяльності;
- досліджена фінансово-господарська діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС»;
- проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ фірма «ЛОГОС»;
- визначено передумови формування стратегії розвитку підприємства на основі диверсифікації;
- розроблені заходи щодо удосконалення процесу диверсифікації діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС».

**Об'єктом дослідження** діяльність виробничого підприємства в умовах диверсифікації виробництва.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти управління процесом диверсифікації.

**Теоретико-методологічною основою** даного дослідження є законодавство України, нормативні документи, основні положення теорії стратегічного менеджменту, дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, а також дані обліку



підприємства ТОВ фірма «ЛОГОС». Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі **методи дослідження**: логічне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, системний підхід до визначення складових процесу стратегічного управління та обґрунтування їх актуальності, економіко-математичні методи, аналіз за фінансовими показниками, SWOT-аналіз стану організації. Обробку даних проводили на комп'ютері з використанням пакету Excel для Windows.

**Наукова новизна отриманих результатів.** У кваліфікаційній роботі надано науково обґрунтовані рекомендації щодо розробки стратегій розвитку бізнесу в сучасних умовах на основі диверсифікації, залежно від цілей і завдань. Зокрема, визначено варіанти розробки стратегії розвитку компанії на основі диверсифікації та сформульовано напрямки диверсифікації діяльності компанії.

**Практичне значення отриманих результатів.** Наукові висновки, висновки та пропозиції, сформульовані та викладені в кваліфікаційній роботі, мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ фірма «ЛОГОС». Стратегія розвитку, заснована на диверсифікації реалізації однотипних проектів.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Результати дослідження були представлені на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

**Структура та обсяг роботи.** Дана робота включає вступ, три розділи, висновок і список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 74 сторінки друкованого тексту. Дана робота містить 22 таблиці та 10 рисунків. Список поданих джерел налічує 60 найменувань

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Характеристика категорії «диверсифікація» як економічного процесу

Диверсифікація відображає процес розширення підприємницької діяльності фірми, одночасний розвиток різних самостійних видів виробництва та розширення найменування та асортименту в межах однієї фірми. У результаті виробництво перетворюється на складений комплекс. Багатоцільовий комплекс, який виробляє продукцію та пропонує послуги з урахуванням різних цілей та характеристик.

Щоб розглянути позитивні наслідки диверсифікації для діяльності компанії, спочатку необхідно визначити суть поняття «диверсифікація».

Поняття «диверсифікація» в «Економічній енциклопедії» визначено як, процес розширення асортименту продукції компанії чи організації. Існують дві основні форми «диверсифікації». 1) Розширення асортименту, організація випуску нових видів продукції в рамках «власної» галузі, тобто розширення продукції певного виду для задоволення потреб все більшої кількості конкретних груп споживачів. 2) Вихід за межі основних видів діяльності та проникнення в нові сектори та сфери економіки.

Диверсифікація – це процес, який передбачає організаційні, економічні та правові зміни на підприємстві, підвищення ефективності виробництва, зменшення кількості банкрутств та своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку. Мета полягає в тому, щоб забезпечити прибутковість на основі використання потреб ринку, за рахунок власних можливостей, створюючи конкурентні переваги на ринку [47].

Підсумовуючи різні підходи, термін «диверсифікація діяльності» визначається як одна з альтернативних стратегій корпоративної діяльності, яка базується на поєднанні та модифікації існуючих і нових складових інвестиційного портфеля та видів діяльності.

Причини диверсифікації підприємницької діяльності такі.

- можливості отримання додаткового прибутку в традиційних сферах діяльності компанії;
- корпоративна функціональна стагнація ринку (застій): ринок збуту насичений продуктами (послугами), що має тенденцію до зниження попиту та створює сильний конкурентний тиск;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу, з одного боку, для збереження та збільшення його вартості, а з іншого боку, для підвищення ефективності діяльності компанії через розвиток підприємств;
- необхідність зниження ризиків (сильна залежність від однієї товарної лінії і циклічність основної діяльності полегшує пошук додаткових можливостей для забезпечення стабільності компанії);
- високі бар'єри входу на світові ринки [42].

Систематизуючи причини диверсифікації підприємницької діяльності, можна виділити п'ять широких груп мотивацій, які сприяють диверсифікації: техніко-технічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Зазвичай ці мотиви тісно пов'язані між собою і мають комплексний вплив на рішення щодо диверсифікації.

Техніко-технологічні заходи можуть включати: підтримання виробничого потенціалу підприємства; підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей; визначення найпрогресивнішого способу використання ресурсів; ознайомлення з передовими досягненнями розвитку науки і техніки.

Економічна причина полягає в надмірному накопиченні капіталу в існуючих галузях; пошуку нових сфер інвестування; розширенні та відкритті нових ринків збуту; збільшенні економічних можливостей використання ресурсів;

До фінансових причин відносяться: розподіл ризиків між сферами діяльності та обсягами виробництва; фінансова стабільність.

Соціальні причини включають охорону праці та використання висококваліфікованих працівників, створення нових робочих місць [35].

Цілі диверсифікації залежать від фінансового становища та можливостей компанії, привабливості галузі та періоду, на який розраховується захід диверсифікації. Фінансові можливості успішних, середніх і збиткових компаній визначають різні стратегії диверсифікації, спрямовані на виживання та створення стратегічних альянсів.

Існує два напрямки розвитку бізнесу: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація - це відокремлення певних підрозділів або компаній для зосередження на виробництві конкретного продукту або на певній стадії технологічного процесу. Спеціалізація має техніко-економічні переваги. Іншими словами, мета полягає в тому, щоб знизити собівартість виробництва за рахунок виробництва додаткової продукції того ж типу без необхідності перенастроювання обладнання. Метою є підвищення якості продукції за рахунок використання вузькоспеціалізованого обладнання. Однак професійні компанії мають деякі недоліки. Спеціалізовані компанії менш стійкі при адаптації до нових технологій і продуктів. Його стабільність значно нижча, ніж у міжгалузевих компаній. При цьому диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатопрофільного виробництва з широким асортиментом продукції. Цілями диверсифікації є підвищення стабільності компанії, збільшення можливостей для досягнення синергії за рахунок освоєння нових ринків, ефекту масштабу та впровадження взаємодоповнюючих продуктів.

Розрізняємо види диверсифікації: вертикальну, горизонтальну, концентричну та конгломератну.

Вертикальна диверсифікація відбувається, коли компанія починає виробляти продукцію, яка технологічно та маркетингово пов'язана з наявною продукцією. Характеризується розширенням діяльності, спрямованої на виробництво або

виробничий контроль компонентів, деталей або матеріалів. Цей тип диверсифікації передбачає включення посередників і постачальників і в першу чергу веде до контролю всього виробничого ланцюжка, від сировини до кінцевого продукту.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання регулювань дій і відмінної керованості;
- стабільність внутрішніх ділових зв'язків;
- забезпечення постачання матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевим споживачем.

Горизонтальна диверсифікація – це стратегія зростання, за якої компанія запускає або представляє нові продукти, спрямовані на наявну клієнтську базу компанії, незалежно від наявного асортименту продукції. Це включає в себе розвиток нових напрямків бізнесу, пов'язаних із задоволенням потреб існуючих клієнтів компанії. Компанії, які виробляють певні види продукції та послуг, можуть отримувати інформацію від споживачів про потребу в інших видах продукції та послуг і про те, як скористатися цією можливістю. Це дозволяє нам враховувати потреби наших споживачів.

Концентрична диверсифікація спирається на виробництво нових продуктів на основі існуючої діяльності. При цьому існуюче виробництво буде збережено, але технологічно виникне нове, виходячи з можливостей розвинених ринків.

Диверсифікація конгломерату полягає в тому, що компанія розвивається шляхом виробництва нових продуктів, технічно не пов'язаних з традиційними продуктами компанії, і продається на нових ринках. Це вихід на новий вид діяльності, який не має нічого спільного з існуючими технологіями компанії чи потребами її існуючих клієнтів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим компаніям [15].

Існують різні підходи до диверсифікації. Одним із методичних підходів до диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Концепція ресурсів є загальноприйнятою теорією диверсифікації бізнесу. Це ідея, згідно з якою компанії

ростуть через диверсифікацію, використовуючи потенціал зростання у формі організаційних можливостей і придбаних бізнес-ресурсів. Особливістю ресурсного підходу є залежність типу диверсифікації від гнучкості ресурсу. Концентруючись на своїх сильних сторонах, компанія має можливість працювати на великій кількості ринків одночасно і таким чином підготуватися до циклічних коливань на окремих ринках.

Коли наявних ресурсів недостатньо для підтримки стабільної конкурентної переваги, компанії повинні вирішити, які ресурси потрібно оновити або придбати. Якщо після порівняння виробленої продукції та наявних ресурсів виявлено надлишок потужностей, можна створити новий бізнес-підрозділ як незалежний економічний суб'єкт.

Якщо ресурсно-орієнтований аналіз ланцюжка процесів виявляє наявність невикористаних ресурсів, виникають питання щодо їх використання. Вони можуть бути застосовані не лише до ринків, які вже освоєні, але й слугують основою для розширення діяльності компанії на інших ринках.

Якщо ресурсно-орієнтований аналіз ланцюжка процесів виявляє наявність невикористаних ресурсів, виникають питання щодо їх використання. Вони можуть бути застосовані не лише до ринків, які вже освоєні, але й слугують основою для розширення діяльності компанії на інших ринках.

Ринковий підхід до диверсифікації включає три основні методи оцінки: методи ринку капіталу, методи транзакцій і методи оцінки секторів. При такому підході залишається відкритим питання про те, які фактори привели компанію до сприятливої позиції на ринку і як цю позицію можна зберегти та зміцнити. Особливістю ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як показнику зростання, якості ринку та позиціонування продукту та ринку порівняно з конкурентами.

Ієрархічний підхід організує стратегічне управління. Постійно групуючи бізнес-сегменти, менеджери мають можливість визначити невикористані бізнес-можливості, переосмислити існуючі бізнес-можливості та знайти нові ринки [24].

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничі системи базується на виявленні інформаційно-економічної сутності процесу як складової корпоративного механізму управління. Це допомагає обґрунтувати рішення, а також надає фінансові ресурси та технічні методи для вдосконалення планування та управління.

Основним завданням реалізації стратегії диверсифікації економіки є врахування зв'язку між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком, тобто забезпечення прийняттого співвідношення прибутковості та рівня ризику. Як відомо, диверсифікація зменшує ризик, але не може його уникнути. При цьому загальна ефективність компанії знижується, оскільки компанія може отримати більше прибутку, зосередившись на найбільш прибутковому напрямку, але в такій ситуації ризику також найбільші. Цей коефіцієнт визначається кожною компанією самостійно і залежить насамперед від того, наскільки ризикують власники компанії.

Загальний ризик складається з двох компонентів:

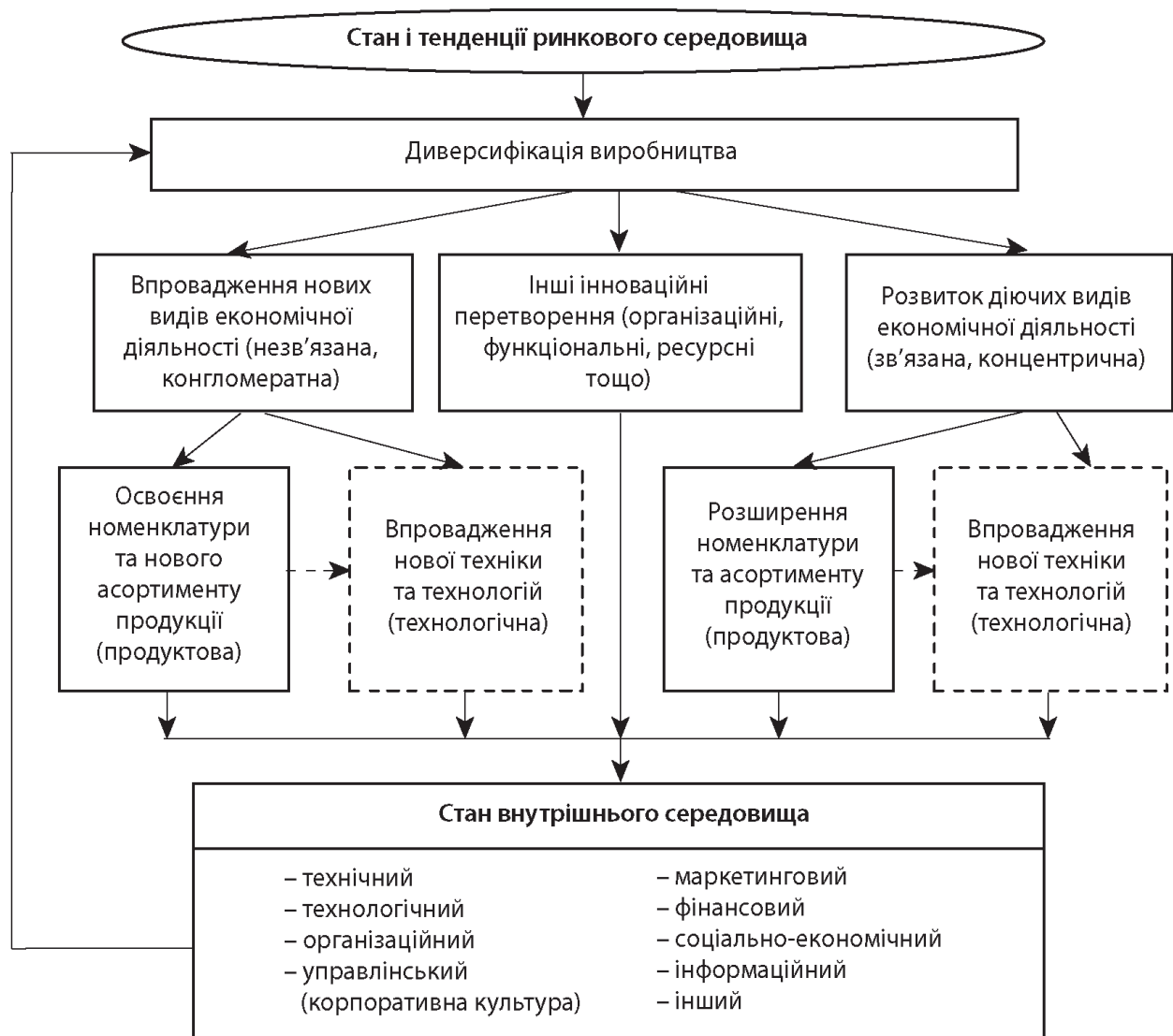
- несистематичні ризики (диверсифікованість, унікальність). Це залежить від компанії, і її можна пом'якшити за допомогою децентралізації.
- системні ризики (недиверсифіковані, ринкові), які не можуть бути зменшені шляхом подальшої диверсифікації та викликані причинами, що впливають на ринок у цілому (інфляція, зростання ВВП, політичні фактори тощо).

На основі вивчення літературних матеріалів та враховуючи загальний хід процесу диверсифікованого розвитку бізнесу, розглянемо концептуальну модель диверсифікації виробництва як основних елементів розвитку бізнесу (рис. 1.1).

Диверсифікація має хороші та погані сторони. Основні переваги диверсифікації полягають у тому, що після реалізації стратегії диверсифікації буде встановлено стратегічну відповідність між існуючими видами діяльності компанії та

новими видами діяльності, що стане джерелом конкурентних переваг і ви зможете вміло розпоряджатися своїми інвестиціями. Це зміцнює портфель і зменшує залежність компанії від діяльності на цільовому ринку. Переваги диверсифікації включають досягнення синергії між різними видами діяльності компанії. Це виражається в зниженні витрат для всієї компанії за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Важливим моментом є те, що диверсифікація є засобом підвищення адаптивності компанії. Диверсифікація діє як страховий механізм і підвищує конкурентоспроможність керівників підприємств. Реалізація стратегії диверсифікації розширює основний профіль вашої діяльності. Іншими словами, купуючи більші обсяги робіт, ми можемо знизити ціни, скоротити витрати на рекламу, зміцнити репутацію нашої продукції на ринку, вдосконалити технологію обслуговування та збільшити завантаженість продукції [49].





**Рис. 1.1. Концептуальна модель диверсифікації виробничого підприємства**

Як і будь-яка процедура, диверсифікація, крім своїх переваг, має і певні недоліки. Детальний стратегічний аналіз конкурентів вимагає від менеджерів великої кількості інформації та знань. Таким чином, стратегія диверсифікації повинна визначатися з урахуванням конкретних можливостей, цілей і операційної ситуації компанії і завжди включати ретельний розгляд того, як досягти поставлених цілей. Вимагає значних фінансових зобов'язань, матеріальних ресурсів та інформаційного забезпечення. Зверніть увагу, що немає конкретного моменту часу, коли компанія повинна прийняти рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Час виходу на ринок важливий, тому що компанія повинна розвинути в компанію-лідера. Ви повинні пам'ятати, що вихід на нові ринки

дорогий, і ви ніколи не повинні ризикувати більше, ніж дозволяє ваш капітал. Також потрібно враховувати наслідки ризику. Ризики зростають, коли компанія диверсифікує свою діяльність, виходячи на нові ринки. Повинно бути зрозуміло, що «диверсифікація має сенс лише в тому випадку, якщо керівництво впевнене в хороших перспективах бізнесу» [14].

## **1.2. Створення умов для здійснення диверсифікації діяльності**

З метою створення умов для здійснення диверсифікації діяльності доцільно вивчити фактори, що впливають на диверсифікацію діяльності. Пропонуємо виділити наступні чинники, які мають значний вплив на диверсифікацію підприємницької діяльності (рис. 1.2).

Доцільно охарактеризувати вплив кожного з цих факторів. Тому новостворені компанії, які працюють на ринку протягом багатьох років, завжди прагнуть забезпечити виробництво товарів і надання послуг, які відповідають потребам споживачів. Коли організація реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент продукції або починаючи виробляти нові продукти, які не відповідають запитам і потребам споживачів, така стратегія включає в себе ризики. Тому перед прийняттям рішення про стратегію диверсифікації керівництво компанії має провести детальний аналіз потреб споживачів.



**Рис. 1.2. Загальні фактори, що впливають на диверсифікацію підприємницької діяльності**

Можна сказати, що конкуренти в певному сенсі активізують діяльність організації. Тому що завдяки конкуренції компанія постійно прагне вдосконалювати свої дії, тобто вдосконалювати та диверсифікувати свою виробничу та господарську діяльність з метою збільшення своєї частки на ринку. Таким чином, можна сказати, що конкуренти сприяють прийняттю керівництвом організації стратегії диверсифікації.

Не менш важливим фактором, який впливає на дисперсію, є коливання ринку. До них відносяться швидкість зміни попиту та пропозиції, рівень інфляції та цінова політика. Економічне становище країни не є стабільним, а характеризується циклічним розвитком. Іншими словами, можна спостерігати відсутність і виникнення економічних криз.

В умовах економічної кризи спостерігається погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємств. А саме зниження показників рентабельності, зменшення виробництва, зменшення чисельності працівників, припинення інвестування діяльності тощо, невиконання поточних зобов'язань перед працівниками (невиплата заробітної плати), постачальниками сировини чи матеріалів через нестачу коштів і т. д. Все це пов'язано зі зниженням попиту на продукцію, підвищенням інфляції, нестачею власного капіталу, збільшенням вартості позикового капіталу і т.д. Економічні кризи можуть впливати на компанії різними способами, незалежно від галузі. Усе залежить від здатності організацій швидко та ефективно реагувати. Іншими словами, якщо реакція компанії на зміни зовнішнього середовища виявляється у виробництві товарів і наданні послуг, необхідної кількості і якості робіт, оптимізації ряду витрат, то це принесе прибуток підприємству. [45].

Органами державної виконавчої влади є «Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова служба України, Державна митна служба України та органи місцевого самоврядування» [16]. Основним завданням усіх цих організацій є розробка, формулювання та затвердження відповідних принципів функціонування національних організацій, а також управління процесами, пов'язаними із впровадженням та дотриманням необхідних вимог.

Основними умовами, що забезпечують розвиток диверсифікації економіки, є сприятливе правове середовище, захист прав власності, рівень конкуренції та доступ до фінансових послуг. Інформація Світового банку свідчить про те, що регуляторні

інструменти, прийняті українською владою, не сприяють розвитку приватного економічного сектору. Створити компанію в Україні не так просто і вимагає багато грошей і часу. Це призводить до існування неформальних організацій [33].

Результатом незалежності України має стати її входження у світову економіку на засадах рівності та плюралізму. В умовах створення моделі міжнародного поділу праці з використанням модернізованих технологій виробництва Україна зобов'язана налагоджувати сприятливі зовнішньоекономічні зв'язки для забезпечення власних інтересів [18]. Як бачимо, глобалізація дуже важлива для України, тому важливо з'ясувати деталі її впливу на диверсифікацію. Хоча глобалізація показана на діаграмі вище як один із факторів, що впливають на диверсифікацію, інші фактори, такі як споживачі, конкуренти, державні установи, ринкові коливання, законодавство та правила, також можуть поєднуватися.

Якщо розглядати глобалізацію як процес, то вона передбачає взаємодію та інтеграцію виробничої та соціальної сфер, завдяки чому виробничі процеси однієї країни стають частиною характерних процесів світу в цілому [46]. Крім того, під глобалізацією розуміється чіткий і швидкий процес інтеграції національних економік у світову економіку, який характеризується демократизацією, інтелектуалізацією, комп'ютеризацією та електронним виробництвом. Можливість перевірити конкурентоспроможність економічної системи країни через розвиток і вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій.

Глобалізація починається з інтернаціоналізації. Іншими словами, глобалізація не відбувається сама собою. Отже, інтернаціоналізація може відбуватися як внутрішньо, так і зовнішньо. Якщо процес інтернаціоналізації розвивається всередині країни, то це передусім означає споживання для цієї країни іноземних товарів, послуг, технологій тощо. Зовнішній розвиток інтернаціоналізації спрямований на проникнення країни у світову економічну систему [16]. Внутрішній і зовнішній розвиток інтернаціоналізації показує розвиток імпоротної та експортної діяльності кожної країни.

Глобалізація національних економік є неоднозначною, оскільки, з одного боку, сприяє ефективному використанню ресурсів, а з іншого – сприяє конкуренції, тобто викликає певні порушення у функціонуванні економіки. Тому українські виробничі підприємства повинні розробляти та використовувати індивідуальні методи та механізми адаптації галузі до сучасних умов сучасного світу, який характеризується розвитком глобалізаційних процесів [31]. Тому диверсифікація вважається одним із шляхів адаптації національних економік до глобалізованої економіки. В умовах глобалізації національної економіки більшість компаній прагнуть об'єднати зусилля, можливості та переваги в різних сферах з метою активної діяльності. Тому він проявляється через формування відповідних структур, таких як корпорації, транснаціональні корпорації, конгломерати, фінансово-промислові групи. [20].

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на диверсифікацію діяльності підприємства, можна об'єднати в такі групи [18].

- Стратегічний (полягає в створенні цілей і місій; визначаються не тільки стратегічні і тактичні цілі, а й конкретні завдання, які призводять до ефективного впровадження диверсифікації у функції компанії).

- Економічні (при аналізі основних показників діяльності сучасних компаній (показники рентабельності, фінансової автономності, комерційної діяльності та ін.) визначаються потенційні можливості реалізації стратегії диверсифікації).

- Організація та управління (при реалізації стратегії диверсифікації в діяльності сучасних компаній необхідно враховувати розмір компанії, організаційно-економічну структуру управління та ін.).

- Матеріально-технологічний (ступінь диверсифікованості виробничого підприємства залежить від забезпеченості виробничими запасами, наявних виробничих потужностей, обладнання та ін.).

- Соціальний (кваліфікаційна характеристика працівника).

- Інвестиційно-інноваційний (рівень інвестиційної активності виробничих підприємств, кількість впроваджених інновацій, нових технологій тощо).

Диверсифікацію корпоративної діяльності можна назвати стратегією адаптації до сучасної ринкової економіки. В умовах сприятливих внутрішніх і зовнішніх умов вибір цієї стратегії в компанії передбачає активізацію різних сфер діяльності, розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

### **1.3. Програма управління реалізацією стратегії диверсифікації підприємства**

Стабільний розвиток суб'єкта господарювання, його економічна безпека та потенціал значною мірою визначаються здатністю підприємства адаптуватися до ринкових умов. Важливе місце в даній темі займає диверсифікація видів діяльності, що дає змогу знизити бізнес-ризик і створити можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Відомо, що ризик зростає, якщо діяльність підприємства залежить від одного напрямку діяльності, від одного постачальника сировини і матеріалів, від єдиного ринку збуту тощо. Впровадження компанією диверсифікації дозволяє нейтралізувати певну кількість загроз.

Диверсифікація як інструмент використання переваг об'єднання та відкриття нових високоприбуткових секторів національної економіки компенсує падіння прибутків на ринку певних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. Тому диверсифіковані виробничі компанії мають вищу ринкову стабільність і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані компанії, оскільки вони можуть спрямовувати капітал у найбільш прибутковій галузі [51].

Щоб розробити стратегію диверсифікації, необхідно прийняти рішення, яке буде найбільш вигідним для компанії і матиме ранню перспективу розвитку. При цьому необхідно визначити напрямок і ступінь впливу диверсифікації на собівартість продукції як основного фактора визначення ефективності діяльності

нового підприємства [11]. Також важливо розуміти, що диверсифікація не є головним фактором ефективності бізнесу. Чітко визначений напрямок диверсифікації є передумовою потенційного підвищення ефективності діяльності.

У часи економічної кризи, коли вартість активів є найнижчою, рішення про диверсифікацію матиме довгостроковий позитивний вплив. Тому у разі зміни певних умов господарювання кожна окрема компанія завжди повинна мати кілька варіантів диверсифікації, які сприяють підвищенню економічної стабільності та стабільному економічному зростанню.

Для ефективної диверсифікації необхідне дотримання основних принципів: постановка мети процесу диверсифікації, яка не суперечить загальній меті компанії; необхідність спочатку захистити вже отриманий і сформований капітал і лише потім розробити засоби його збільшення і розвитку; врахування зв'язків між елементами системи, їх властивостей і взаємодії; Узгодження напрямку диверсифікації з потребами ринку; можливість технологічної сумісності та наступності; максимальне використання наявних у виробництві ресурсів [60].

Реалізація стратегії диверсифікації є кроком, який компанія адаптує до невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища компанії. Економічна ситуація визначає порядок їх реалізації, бо всі відхилення в діяльності окремих господарських одиниць відбуваються в певному порядку і в певних взаємозв'язках. Крім того, диверсифікація діяльності підприємства потребує як поточних, так і стратегічних витрат, для яких необхідно визначити умови та види витрат, їх розміри, терміни окупності та джерела покриття з метою оцінки ефективності їх здійснення. Відповідно диверсифікація на підприємстві повинна відбуватися в три етапи: визначення необхідності її впровадження; вибір оптимальної стратегії; аналіз результатів диверсифікації бізнесу.

Диверсифікацію слід аналізувати як стратегію. Це включає виробництво нових товарів і послуг, а також розвиток товарних ринків. Це включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розширення діяльності на нові ринки. Її слід



розглядати як систему показників, розроблену для того, щоб компанія не покладалася надто сильно на одну стратегічну бізнес-одиницю чи групу асортименту продукції.

Стратегії диверсифікації включають розробку нових видів продукції та освоєння нових ринків. При цьому продукт може бути новим для всіх компаній, що працюють на цільовому ринку, або тільки для цієї компанії. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і сталість майбутнього розвитку компанії. Це найризикованіший і найдорожчий. Є багато причин для диверсифікації компаній, не в останню чергу бажання зменшити ризик або диверсифікувати та вийти з застійних ринків і отримати фінансову вигоду, вийшовши на нові сфери. Останні два фактори, а саме стагнація ринку та бажання розвивати нові сфери діяльності, є головними причинами диверсифікації українських компаній. Диверсифікація полягає у визначенні типу бізнесу, який може найбільш ефективно реалізувати конкурентну перевагу компанії [42].

Дослідження існуючих теоретико-методологічних засад дає змогу сформулювати механізм запровадження диверсифікації в компанії, як показано на рисунку. 1.3.

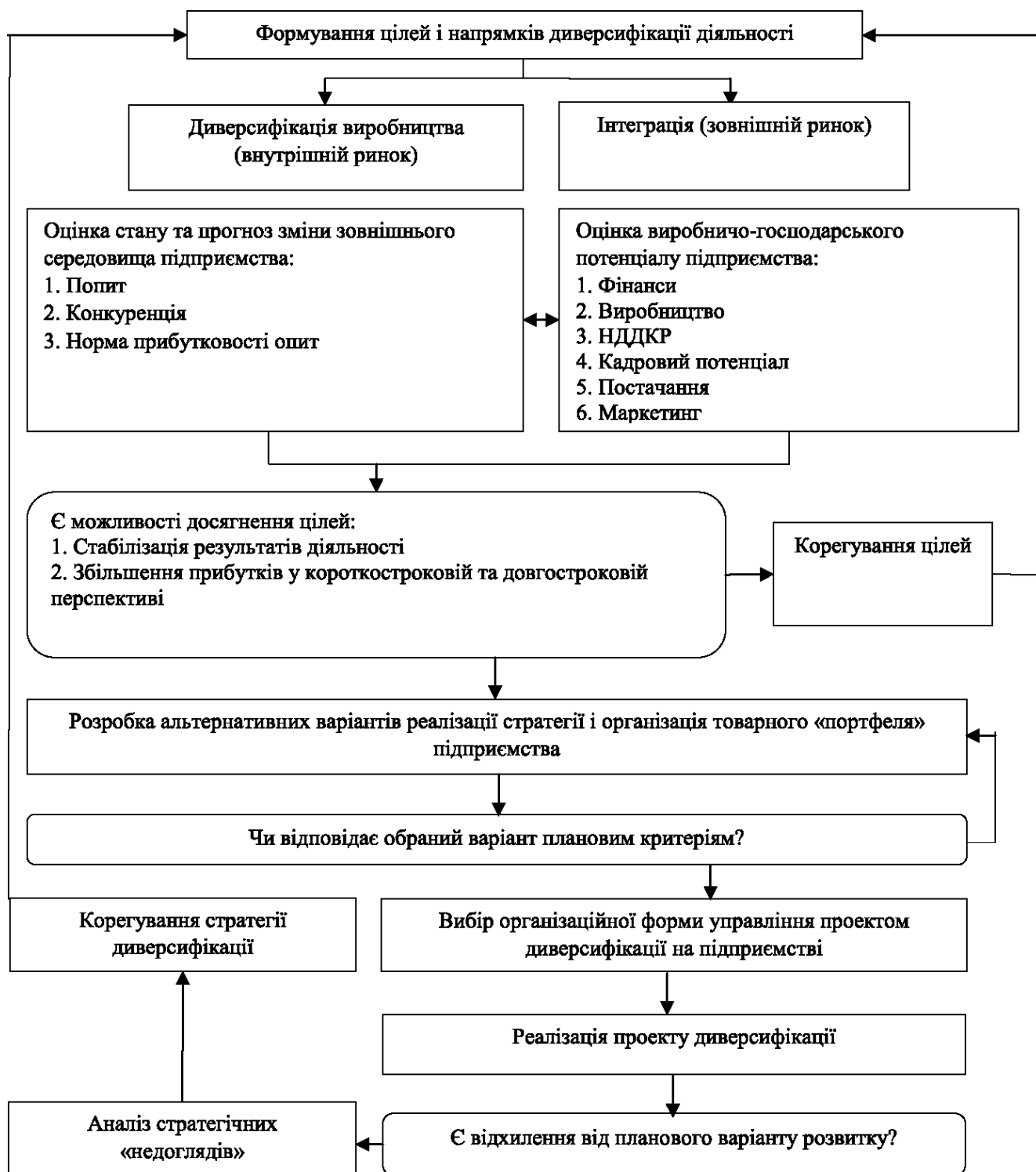
Процес внутрішньої диверсифікації включає наступне [48].

- Встановлення комплексу економічних інтересів для компанії, пов'язаних з диверсифікацією діяльності компанії.

- Визначення інноваційних характеристик, що досягаються шляхом реалізації стратегії диверсифікації.

- Виявлення зовнішніх факторів, які впливають на ефективність процесу диверсифікації в компанії під час його реалізації та можуть продовжувати впливати на нього в майбутньому.

- Визначити ефективність або соціальний вплив реалізації проєктів диверсифікації.



**Рис. 1.3.** Схема впровадження стратегії диверсифікації виробничого підприємства

Основними факторами, що визначають вибір компанією стратегії диверсифікації, є:[16]

– ринкова ситуація, за якої попит на «вмираючий» товар насичується або знижується.

- підприємство має вільні кошти, які можна вигідно інвестувати в інші сфери діяльності.

- нові бізнес-напрямки можуть створити синергію за рахунок кращого використання обладнання, сировини тощо;

– антимонопольне законодавство не дозволяє подальше розширення діяльності в окремих галузях.

- ви можете зменшити податкові втрати, покращити доступ до глобальних ринків, найняти нових кваліфікованих співробітників або краще використовувати потенціал існуючих менеджерів.

Найважливішими стратегіями диверсифікації є [3]:

1. Стратегія інтенсивної диверсифікації, заснована на дослідженні та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів у існуючих видах діяльності. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі діяльності, а нове виробництво виникає залежно від розвинених ринкових можливостей, використовуваної технології або інших сильних сторін можливостей компанії.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючих ринках за рахунок нових продуктів, які потребують нових технологій, відмінних від використовуваних. Відповідно до такої стратегії компанія повинна зосередитися на виробництві технологічно незалежної продукції на основі використання наявних можливостей компанії. Оскільки новий продукт орієнтований на споживачів основного продукту, він повинен мати таку ж якість, як і продукція, що вже випускається компанією.

3. Стратегія диверсифікації цього конгломерату полягає в тому, що компанія розвивається за рахунок виробництва технологічно незалежних товарів, які продаються на нових ринках. Це одна з найскладніших стратегій для розвитку

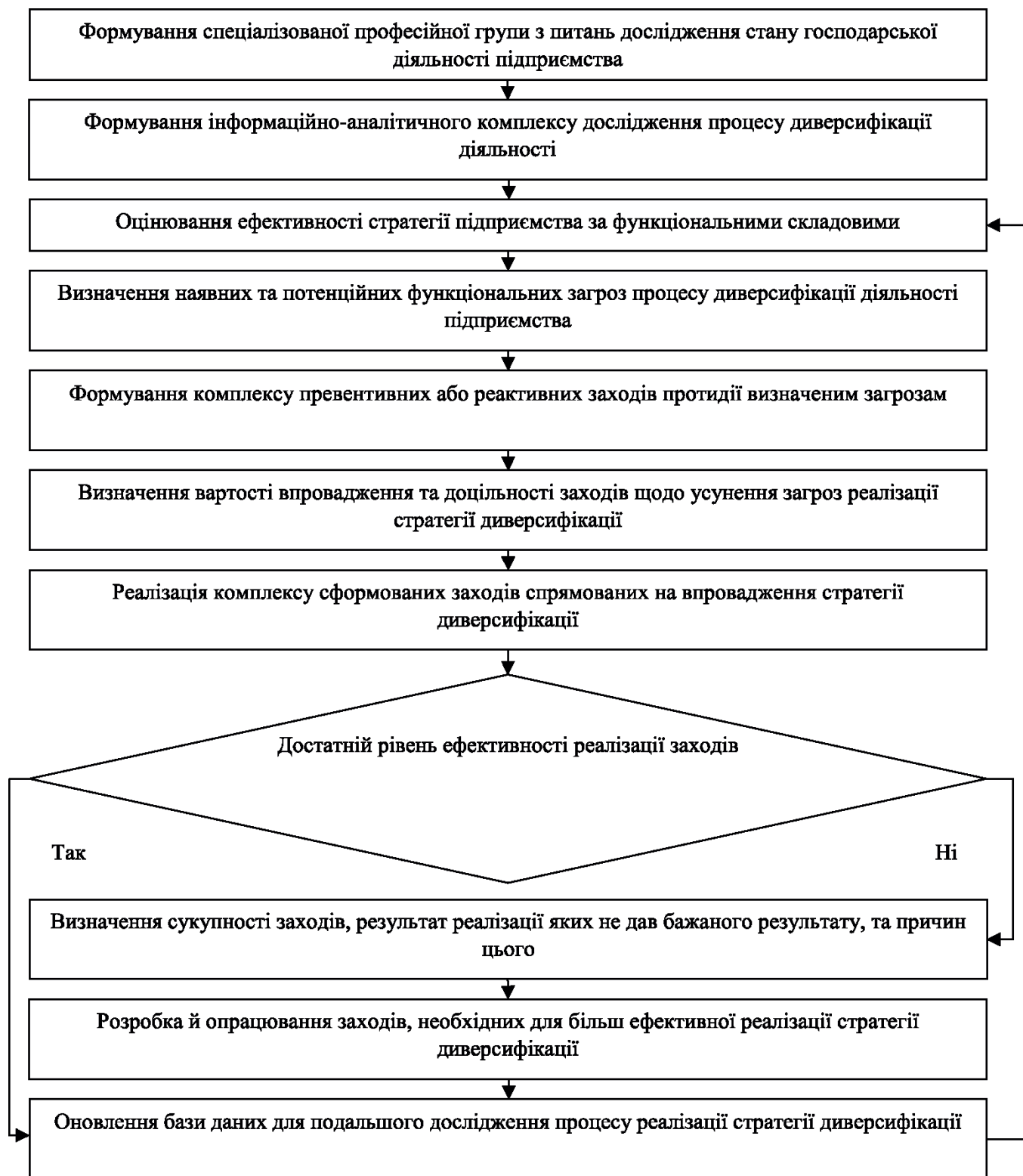
вашого бізнесу. Як правило, ця стратегія реалізується шляхом придбання компаній, а не шляхом створення нових компаній, які працюють на ринках, невідомих компаній.

Процес розробки стратегії диверсифікації або іншого типу бізнес-стратегії включає визначення основних альтернатив розвитку, їх аналіз з точки зору ресурсів, необхідних для реалізації, і визначення головних пріоритетів. Стратегія диверсифікації реалізується за наступною схемою (рис. 1.4).

Як бачимо, диверсифікація означає розширення виробничої чи комерційної діяльності компанії за межі її специфічної сфери знань на інші сектори чи сфери економіки, які не пов'язані прямою виробничою кооперацією і не конкурують з іншими. В іншому випадку, щоб зменшити ризик втрати, якщо діяльність не виконується належним чином. Це розширення асортименту товарів чи послуг компанії за рахунок супутніх або нових товарів чи послуг, які можна виробляти та реалізовувати з використанням наявних можливостей, а також розвиток діяльності в абсолютно нових сферах.

Сформоване раціональне управлінське рішення та компоновання низки ланок, що становлять рівні управління, їх взаємовідносини та механізми управління забезпечують ефективне управління диверсифікацією діяльності підприємства. Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технічних процесів формування раціональних управлінських рішень, під якими слід розуміти оптимальні варіанти. Найважливішою технічною вимогою до проектування управлінських рішень є їх оптимізація, що означає вибір найбільш ефективного варіанта рішення серед можливих альтернатив [1].

Управління багатогранною компанією передбачає встановлення цілей та розробку та реалізацію стратегій на трьох рівнях управління: корпоративному, бізнес-одиниці та відділі [52].



**Рис. 1.4. Черговість управління процесом реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

Критеріями вибору та правильного управління диверсифікацією діяльності компанії є наступні: привабливість галузі з точки зору прибутковості та потенціалу

розвитку; стабільний фінансовий стан і позиція цієї компанії в галузі на момент диверсифікації; зв'язок між профілем компанії та потребами сфер, за якими компанія диверсифікує свою діяльність; створення замкнутого циклу виробництва; швидко та належним чином реагуйте на зміни у смаках споживачів тощо; загрози диверсифікації включають: невизначеність; чесно оцініть власні можливості та характеристики нового ринку; складність управління відділом у великих диверсифікованих компаніях; загострюється проблема пошуку джерел фінансування; невизначеність щодо термінів впровадження; неадекватні реакції споживачів [18].

Використання нових технологій є ключовим елементом, який дозволяє більш ефективно управляти диверсифікацією діяльності компанії. Крім того, такі інновації є фактором, що підвищує ефективність діяльності бізнесу, а також є передумовою диверсифікації для забезпечення прийняттого співвідношення рівня прибутковості та ризику. Кожне підприємство визначає цей коефіцієнт самостійно. Загальний ризик складається з двох елементів. Одним із них є несистематичний ризик. Це залежить від компанії і може бути зменшено шляхом диверсифікації. По-друге, системний ризик. Це неможливо зменшити подальшою диверсифікацією, і це пов'язано з причинами, які впливають на загальний ринок (інфляція, темпи зростання).

Щоб оцінити вплив диверсифікації виробництва на його результати, необхідно адекватно виміряти її ступінь. Для цього можуть використовуватися показники абсолютного ступеня диверсифікації та інтегральні показники. Показником абсолютного ступеня диверсифікації є загальна кількість технологічно незалежних виробництв. Пропорції цих галузевих груп визначаються діленням кількості галузей у певній групі на загальну кількість галузей компанії. При визначенні цього показника враховуються лише галузі, в яких продукція виготовляється для продажу і має товарну форму. Інтегральний показник диверсифікації виробництва враховує

кількість галузей та їх внесок у формування фінансових доходів підприємства. В економічній літературі відомо кілька підходів до визначення таких показників.

Перший базується на використанні формули Герфінделя-Гіршмана і визначається за формулою:

$$K_{ДХ} = 1 - \sum_{i=1}^n PB_i^2 \quad (1.1)$$

де  $PB_i^2$  частка  $i$ -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства.

Другий підхід заснований на використанні формули для визначення коефіцієнта промислової концентрації. При такому підході коефіцієнт дисперсії розраховується за формулою:

$$K_{ДВ} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n PB_i \times (2 \times N_i - 1)} \quad (1.2)$$

де  $N_i$  - порядковий номер галузі в межах класифікаційного ряду, створеного за принципом спадної віддачі. Галузь із найбільшою вагою в структурі товарної продукції отримує перше місце, найменше – останнє.

Чим вище значення цих показників, тим вищий рівень диверсифікації виробництва підприємства і навпаки. У той же час значення цього показника не буде однаковим навіть при однаковій кількості товарних галузей, якщо внесок (вага) компанії в продажі різний. Якщо вага галузі абсолютної більшості в структурі продукції дещо спотворена, то коефіцієнт дисперсії буде вищим. Водночас цей показник буде низьким, якщо кількість галузей, які становлять основну частку цього внеску, невелика.

Загалом компанія вважається диверсифікованою, якщо більше 30% її загального обсягу продажів припадає на товари та послуги, не пов'язані з її основною діяльністю [10].

Існує пряма залежність між ступенем і напрямком диверсифікації діяльності компанії та ступенем необхідних стратегічних змін: чим більша диверсифікація, тим більші потрібні стратегічні зміни. У подібних випадках, якщо економічний потенціал компанії достатній для задоволення вимог щодо диверсифікації обраних видів діяльності, немає необхідності розробляти та впроваджувати стратегічні зміни. Після повного впровадження необхідних стратегічних змін і закладення основ для диверсифікації корпоративної діяльності можна буде здійснити диверсифікацію життя у великих масштабах, заповнюючи існуючі прогалини.

Тому компанії повинні диверсифікуватися таким чином, щоб максимізувати їхні вигоди та мінімізувати ризики. Тобто важливо вибрати оптимальний варіант інвестування капіталу з максимально можливою прибутковістю та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Для цього необхідно зважити всі переваги та недоліки даної процедури [4].

## **Висновки до розділу 1**

1. Проведене дослідження дає змогу визначити, що диверсифікація є одним із засобів успішного функціонування економічних систем у складному конкурентному середовищі. Під диверсифікацією діяльності підприємства розуміється комплекс аналітичних, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на створення, підтримку та розвиток економічно вигідних напрямків діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей. Розвиток бізнесу. Основні типи диверсифікації включають товари, торгівлю та фінанси.

2. Слід зазначити, що диверсифікацію слід розглядати як стратегію підприємницької діяльності, розроблену та реалізовану за певними механізмами. Існує три основних типи стратегій диверсифікації. Це стратегія концентрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації та стратегія складної диверсифікації. Контроль за впровадженням такої політики вимагає регулярного



застосування засобів контролю та вдосконалення їх положень відповідно до економічної ситуації.

3. Актуальність диверсифікації діяльності підприємства визначається виснаженням внутрішніх резервів зниження собівартості продукції, зниженням попиту на продукцію та ускладненням адаптації до мінливих економічних умов. Немає потреби в диверсифікації, оскільки галузь уже домінує. Але оскільки зростання сповільнюється, диверсифікація стає привабливим способом покращити перспективи компанії. При виборі напрямку та масштабу диверсифікації необхідно враховувати сильні та слабкі сторони, орієнтуючись на практичну реалізацію розробленої місії, аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі. Розвиток диверсифікації надає підприємствам можливість отримати додаткові економічні прибутки, отримати конкурентні переваги та мінімізувати ризики діяльності в складних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»

#### **2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Свою діяльність Корпорація «ЛОГОС» почала з 1995 року та активно розширює її напрямки. ТОВ фірма «ЛОГОС» - провідна торгово-промислова компанія, яка об'єднує підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і товарів і послуг преміум-класу.

Компанія активно інвестує в розвиток перспективних напрямків сучасної економіки. Серед безсумнівних успіхів на цьому шляху – створення ексклюзивної системи Genesis Club, організація First National Wine Holdings і розвиток проєктів Logos Development Group.

Компанія не відходить від процесів життєдіяльності українського суспільства. ТОВ фірма «ЛОГОС» виступає меценатом і підтримує спорт, мистецтво та культуру в країні. Зараз компанія «Логос» спонсорує збірну України та відомі театральні проєкти, бере участь у волонтерських зборах на підтримку ЗСУ.

ТОВ фірма «ЛОГОС» юридично зареєстроване в Україні, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Богдана Хмельницького, будинок 249. Виробничі потужності компанії розташовані по всій території нашого регіону (ресторани, будівельні майданчики, складські термінали та ін.).

Відповідно до статуту підприємства основними видами діяльності є послуги громадського харчування, торгівля зерном, забезпечення доступності спортивних споруд, надання інших комерційних послуг, розміщення, будівництво, реклама,

надання в оренду комплексів нерухомості тощо. Дані про продажі за окремими напрямками діяльності є комерційною таємницею компанії, тому ми проводимо додаткові аналізи на основі даних річної фінансової звітності, поданої до органів статистики.

У таблиці 2.1 наведені показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

### Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»

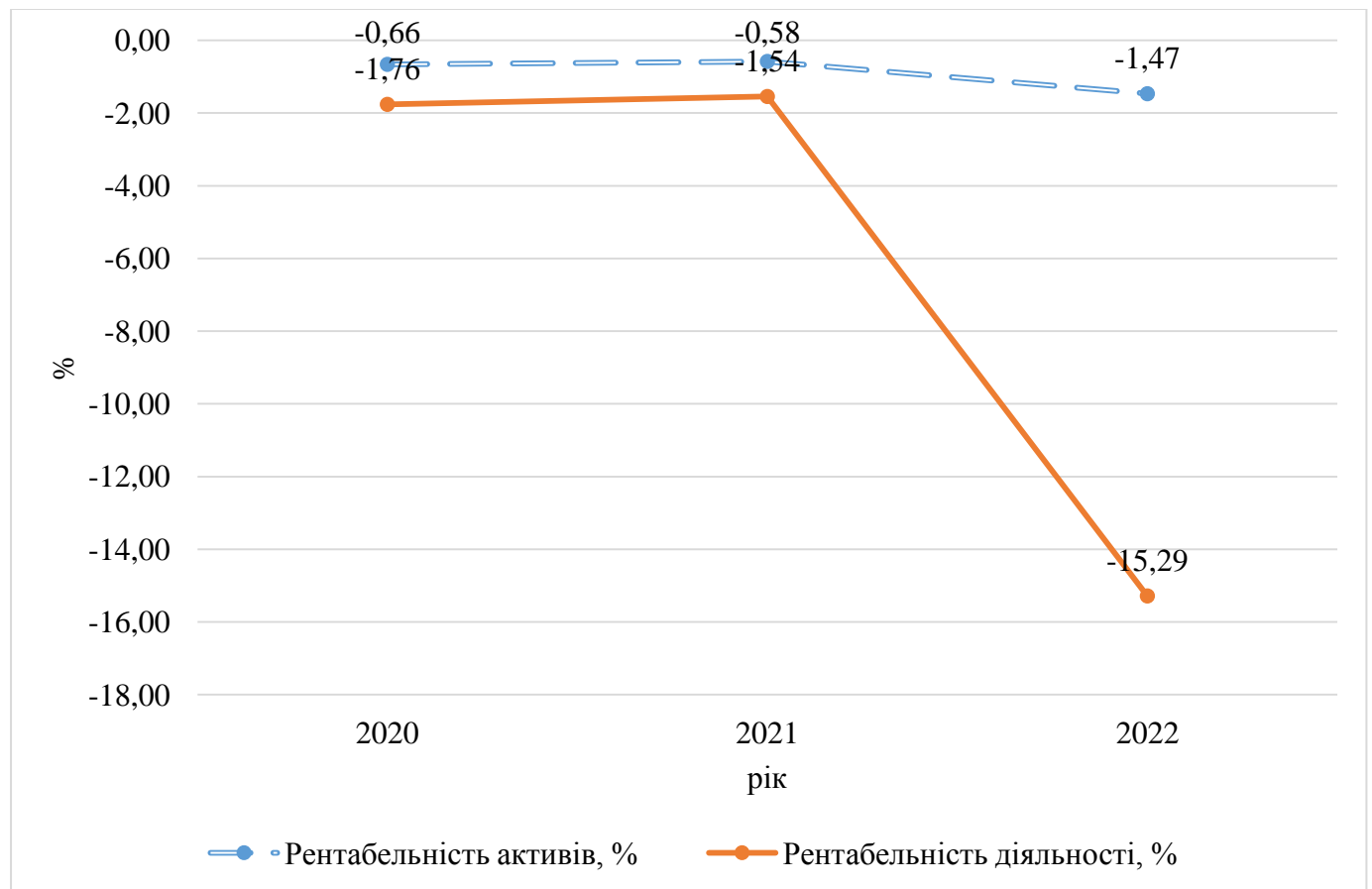
Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	179524	188718	45119	-134405,0	-74,87
Повна собівартість продукції, тис. грн.	182742	191679	53260	-129482,0	-70,86
Чистий прибуток, тис. грн.	-3218	-2961	-8141	-4923,0	x
Рентабельність продажів, %	-1,79	-1,57	-18,04	x	-16,25
Рентабельність діяльності, %	-1,76	-1,54	-15,29	x	-13,52

Дані таблиці свідчать про падіння показників діяльності компанії ТОВ фірма «ЛОГОС» у 2022 році, що було спричинене широкомасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України. Основний оборот компанії припадає на сфери громадського харчування та будівництва, тому події 2022 року створили дуже критичну ситуацію для цих галузей. Загальний ТОВ фірма «ЛОГОС» порівняно з рівнем 2020 року зменшився на 74,87%, а збитки зросли на 4 млн 923 тис. грн. Останніми роками через пандемію COVID-19 та війною, діяльність сектору банкетів сектору громадського харчування та організації суттєво скоротилася, тому діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» не змогла принести прибуток. З 2023 року діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але підприємство ще не повністю завантажило наявні потужності.

Більш детальні показники рівня рентабельності представлені на діаграмі. 2.1.

На графіку вище чітко видно, що ефективність виробництва значно знизиться у 2022 році. Однак, оскільки збитковий бізнес зумовлений макроекономічними

факторами, незалежними від компанії, компанія, на жаль, не може впровадити серйозні заходи для підвищення своєї прибутковості.



**Рис. 2.1. Динаміка показників рентабельності ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Як було згадано вище підприємство не в повній мірі використовує наявні матеріально-технічні засоби. В табл. 2.2 наведені показники рівня забезпеченості та використання основних та оборотних засобів компанії.

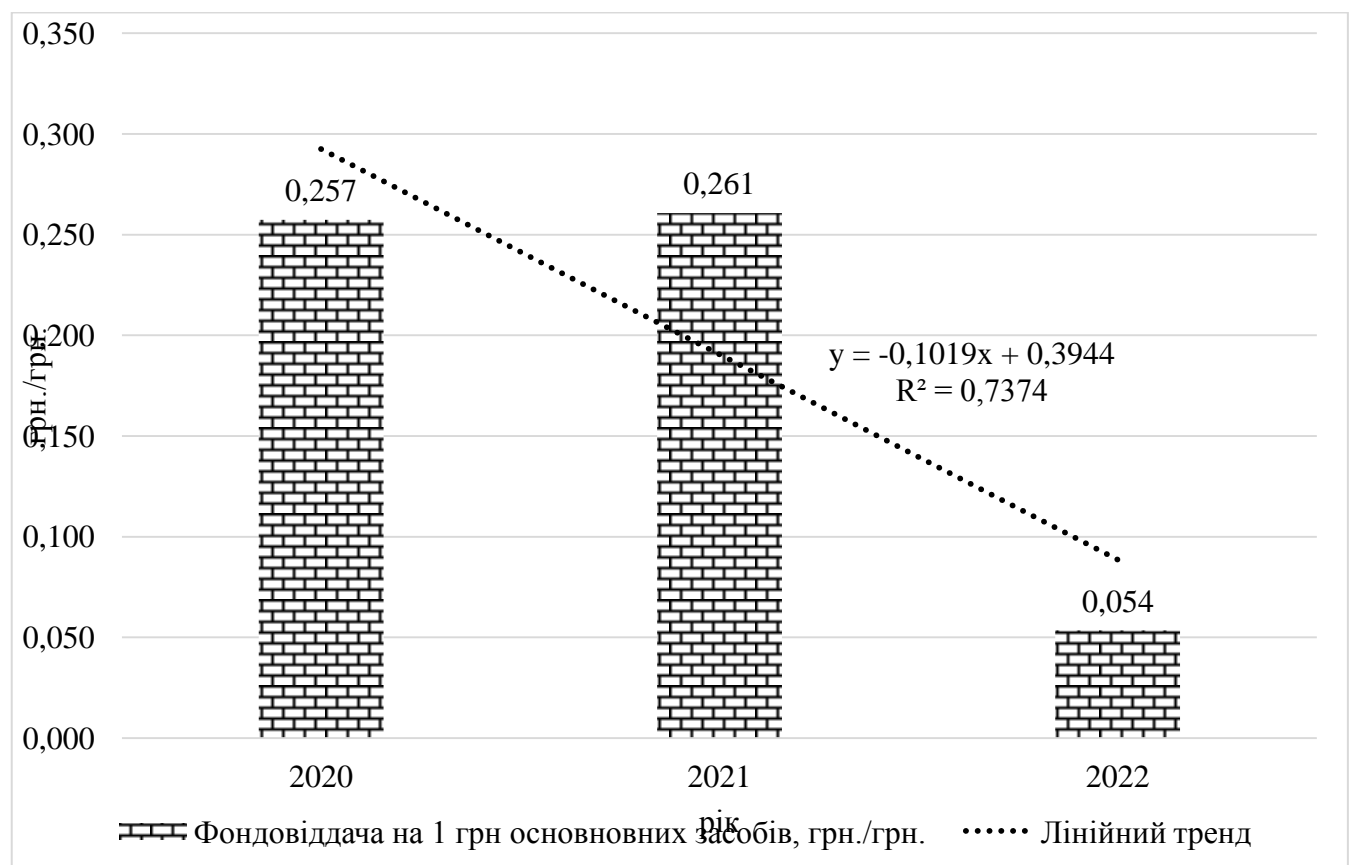
Таблиця 2.2

**Показники рівня використання технічних ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Вартість основних засобів, тис. грн.	697555	723681	842854	145299	20,83
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	277034	297980	266030	-11005	-3,97
Фондоозброєність на 1 особу, тис. грн.	2968,3	2838,0	4556,0	1587,6	53,49
Фондовіддача на 1 грн засобів, грн./грн.	0,257	0,261	0,054	-0,2	-79,20
Фондомісткість 1 грн доходу, грн./грн.	3,886	3,835	18,681	14,8	380,77

Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,65	0,63	0,17	-0,5	-73,83
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	563	576	2152	1588,9	282,08
Норма прибутку, %	-0,66	-0,58	-1,47	-0,81 в.п.	

Дані таблиці 2.2 демонструють значне зменшення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів компанії. Зокрема, зменшення показника фондівдачі на 79,2 % спричинена збільшенням вартості основних засобів при одночасному зменшенні обсягів виробництва (рис. 2.2). Збільшення вартості основних засобів відобразилася в балансі за рахунок їх переоцінки. Придбання основних засобів за період 2020-2022 рр не відбувалося.



**Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання показника фондівдачі в ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Зниження інтенсивності діяльності негативно вплинуло на використання оборотних коштів. З цих таблиць видно, що період обороту оборотних активів ТОВ

фірма «ЛОГОС» збільшився в 4,8 рази і досяг 2152 днів у 2022 році. Це важливо для ліквідних активів. Це означає, що виробничі запаси, готова продукція та товари накопичуються всередині компанії, спричиняючи «заморожування» коштів, що негативно впливає на фінансовий стан та ліквідність компанії.

Людські ресурси є важливим ресурсом для забезпечення ефективності бізнесу. У таблиці 2.3 наведено показники ефективності використання на ТОВ фірма «ЛОГОС».

Таблиця 2.3

### Наявність та рівень використання трудових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб.	235	255	185	-50	-21,28
Загальні витрати робочого часу, люд.-год.	434280	438141	183520	-250760,0	-57,74
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	35334,6	44737,2	28549,2	-6785,4	-19,20
Отримано валового доходу на:					
одного працюючого, тис. грн.	763,9	740,1	243,9	-520,0	-68,07
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	413,4	430,7	245,9	-167,5	-40,53
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	-13,7	-11,6	-44,0	-30,3	x
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	-7,4	-6,8	-44,4	-37,0	x
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12530,0	14620,0	12860,0	330,0	2,63

Дані таблиці 2.3 свідчать про зниження ефективності використання працівників на ТОВ фірма «ЛОГОС». Зменшення чисельності працівників пов'язане зі скороченням виробничої діяльності на ТОВ фірма «ЛОГОС». У 2022 році підприємство громадського харчування практично припинило роботу через часткове припинення будівництва та припинення обслуговування вуличних заходів, що призвело до скорочення виробництва. В результаті керівництво ТОВ фірма «ЛОГОС» було змушене скоротити штат працівників. Водночас продуктивність праці на підприємствах значно впала. Виробіток на одного працівника впав на 68,07%, виробіток на годину роботи впав на 40,53%. Тому компанії необхідно

активізувати свою діяльність для оптимального використання наявних ресурсів і підвищення ефективності.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Щоб забезпечити високу конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати фактори, які впливають на становище підприємства. Ці фактори поділяються на зовнішні та внутрішні фактори. На зовнішнє середовище впливає макросередовище компанії, а на внутрішнє середовище – мікросередовище компанії. Внутрішнє середовище є джерелом сили компанії, а зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує компанію необхідними ресурсами для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні [22].

Визначивши сильні та слабкі сторони вашої компанії, ви можете визначити такі сфери:

- Підвищена первинна увага (слабкість).
- Область, на яку компанія може спиратися для розробки своєї стратегії (активи).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу зазвичай завершується порівняльним SWOT-аналізом. SWOT – це абревіатура чотирьох англійських слів: S – Strength, W – Weakness, O – Opportunity і T – Threat [30].

SWOT-аналіз базується на порівнянні сильних і слабких сторін організації, потенційних бізнес-можливостей і загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT аналіз проводиться з метою пошуку відповідей на такі питання:

1. Як основні проблеми організації пов'язані з сильними і слабкими сторонами організації та факторами і загрозами зовнішнього середовища?

2. Як найбільш ефективно використовувати сильні сторони компанії та сприятливі зовнішні фактори для вирішення ключових проблем організації?

3. Як ви можете усунути або мінімізувати вплив зовнішніх вразливостей і загроз на діяльність вашої організації?

Процес SWOT-аналізу також перевіряє попарні комбінації всіх компонентів SWOT-аналізу для таких цілей:

- Пошук позитивної синергії: сприятливі зовнішні активи/фактори.
- Усунення негативної синергії: зовнішні слабкості/загрози.

Широке використання та розвиток SWOT-аналізу можна пояснити наступними причинами. Стратегічне управління включає великий обсяг інформації, який необхідно збирати, обробляти, аналізувати та використовувати. Тому необхідно знайти, розробити та застосувати організаційні прийоми [48].

Завдання SWOT-аналізу полягає в тому, щоб своєчасно і точно оцінити баланс між компанією та її зовнішнім середовищем і визначити, як компанія повинна поводитися в довгостроковій перспективі, щоб підтримувати збалансований обмін із середовищем у конкуренції з іншими компаніями та забезпечити організаційну стабільність. Стратегічний аналіз, використовуючи багатий арсенал методів і прийомів економічного аналізу з використанням комп'ютерних технологій, обов'язково враховує економічне середовище, правові та політичні умови (боротьба за владу впливає на оборот грошей і ресурсів), збір податків і соціальну політику.

Аналіз зовнішнього середовища – це аналіз зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей і загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору можливих альтернатив.) є детальне розслідування.

Аналіз внутрішнього середовища (аналіз менеджменту) – сукупність внутрішніх ресурсів і резервів компанії з метою систематичної оцінки реальних і потенційних можливостей і виявлення можливостей і внутрішніх стратегічних проблем. Його можна визначити як дослідницький процес.

Аналіз поділяється на зовнішній і внутрішній лише на організаційному та частково на методологічному рівні. Водночас їх об'єднують спільні завдання та



специфічні методи, які є «інтерфейсом» між аналізом зовнішніх і внутрішніх стратегічних факторів.

Фактори зовнішнього середовища включають:

- Політичний устрій держави (характеристика існуючої державної політики у сфері захисту прав підприємців та розвитку підприємницької діяльності).
- Економіка держави (аналіз таких показників, як рівень розвитку, ВВП, рівень інфляції, продуктивність праці, рівень безробіття, ставка податків).
- Правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими та нормативними актами України).
- Соціокультурні фактори (рівень розвитку суспільства в цілому, вірування, звичаї, якість життя людей, цінності, рівень освіти, мобільність людей тощо).
- Технічні можливості (рівень науково-технічного розвитку країни, рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо). Розвиток вітчизняної техніки, схоже, має безпосередній вплив на діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС», оскільки швидка модернізація виробничих ділянок знижує витрати і водночас знижує собівартість продукції. Послуги надаються, а продукція стає більш конкурентоспроможною. Однак на ТОВ фірма «ЛОГОС» ця складова не має суттєвого впливу, оскільки обладнання для компанії виробляється за кордоном. Використовуючи профіль ТОВ фірма «ЛОГОС» можна проаналізувати зовнішні чинники навколишнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Профіль середовища ТОВ фірма «ЛОГОС»

Фактори середовища	Необхідність для галузі	Вплив на компанію	Дія впливу	Важливість фактору
Політичні чинники впливу	2	2	- 1	-4
Економічні чинники впливу	3	3	- 1	-9
Правові чинники впливу	2	2	+ 1	4
Соціально-культурний фактор	1	1	+ 1	+1

Технологічні можливості компанії	1	1	- 1	-1
Природно-географічне розташування	0	0	+1	0
Рівень розвитку країни	3	3	+1	+9

Для кожного елемента зробіть оцінку його важливості. Ми присвоювали значення «3», якщо такий фактор мав сильний вплив на організацію, «2», якщо він був помірним, і «1», якщо він був слабким. Ці дані внесено у другу колонку таблиці 2.5. У третьому стовпчику таблиці визначено вплив кожного фактора на ділову активність. «3» означає сильний вплив, «2» означає помірний вплив, «1» означає слабкий вплив і «0» означає відсутність впливу. Якщо вплив фактора позитивний, напишіть «+1», а якщо негативний, то «-1». Об'єднавши думки трьох експертів, можна визначити ступінь важливості елемента для компанії. Згаданий рівень визначає найважливіші елементи для подальшої оцінки під час розробки стратегії.

Відповідно до таблиці 2.4 можна зробити висновок, що найбільший позитивний вплив має рівень розвитку країни. Найбільші негативні впливи стосуються економічних чинників. Під час економічної кризи в дію вступають економічні фактори, оскільки компанії ризикують не в змозі зібрати достатньо коштів. Негативний вплив екологічних та економічних факторів мінімальний. Негативну роль відіграють і політичні фактори. Зростання компанії може призупинитися через погіршення внутрішньополітичної ситуації. Ця таблиця допомагає визначити пріоритети факторів, що впливають на діяльність компанії.

Наступним кроком у вашому дослідженні є визначення бізнес-можливостей і ризиків. Можливості цієї компанії включають:

1. Збільшення продажів шляхом відкриття нових ринків збуту.
2. Стабільність курсу та зміцнення гривні.
3. Підвищений попит на послуги компанії.
4. Зменшення кількості конкурентів на ринку.

Для оцінки ТОВ фірма «ЛОГОС» використовуємо матрицю ймовірностей

(табл. 2.5). Можливості в сферах «VS» і «VP» дуже важливі для компанії, і їх потрібно використовувати. Якщо у вас є вільні ресурси, ви також можете скористатися параметрами в полях «NS» і «VM». Параметри в полі CM можна ігнорувати. Тому необхідно розширювати ринок збуту та збільшувати асортимент продукції.

Таблиця 2.5

### Матриця можливостей ТОВ фірма «ЛОГОС»

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	3	1	
Середня	4		2
Низька			

Загрози для ТОВ фірма «ЛОГОС»: негативний вплив політики держави загальне зростання конкуренції на ринку; нестабільна економіка країни; зростання темпів інфляції; збільшення податкового навантаження. Їх оцінка зведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Матриця загроз ТОВ фірма «ЛОГОС»

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Незначні втрати
Висока	-	-	1,2	-
Середня	-	-	3,0	4,0
Низька	-	5,0	-	-

Загрози VR, VC і SR становлять серйозну загрозу для компаній і вимагають негайного й енергійного усунення. Загрози, що проникають у домени VT, SK і NR, також повинні бути поміщені під нагляд керівництва та усунені як пріоритет. Усунути загрози в зонах «НК», «СТ» і «ВЛ» необхідно з уважним і відповідальним підходом. Загрози, які поширилися на решту світу, не можуть вийти з-під контролю керівництва. У цьому випадку слід ретельно стежити за виникненням, навіть якщо

мета первинного видалення не встановлена. Тому несприятлива урядова політика та потреби, а також зміни в потребах споживачів вимагають особливої уваги та негайного та примусового усунення.

Далі проаналізуйте сильні та слабкі сторони компанії. сильною стороною компанії є її висококваліфіковані та досвідчені співробітники; наявність сучасного обладнання.

Слабкість - це те, чого не вистачає компанії або робить її поганою (порівняно з іншими компаніями), коли компанія перебуває в несприятливій ситуації.

Слабкими сторонами ТОВ фірма «ЛОГОС» є: власний потенціал, який використовується не повністю; неорганізоване та неефективне розповсюдження рекламних матеріалів; рівень дослідження ринку низький; відсутність системи винагород і покарань, неадекватний розподіл відповідальності; відсутність стратегії розвитку.

Сильними сторонами ТОВ фірма «ЛОГОС» є: комплексне обслуговування клієнтів; є один власник; достатнє технічне оснащення; побудова відносин з кредитними установами та клієнтами; державна підтримка.

Сильні сторони особливо важливі для формування стратегічної перспективи компанії. У той же час сильні стратегії вимагають втручання в слабкі місця.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі запитання: Чи використовують компанії внутрішні ресурси? Які сприятливі обставини дають компаніям реальний шанс використати свої можливості та отримати доступ до ресурсів для досягнення успіху?

Метод SWOT дозволяє спочатку визначити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, а потім встановити ланцюжок зв'язків між ними, за якими можна сформулювати стратегію компанії. Тому результати стратегічного аналізу внутрішнього середовища повинні стати основою для побудови унікальної конкурентної переваги саме цієї компанії. І навпаки: виявлені слабкі сторони, головну причину конкурентного невігідного становища, слід усунути як шкідливі та

неможливі елементи для цієї компанії.

Обсяг і достовірність інформації про кожен фактор впливає на ступінь передбачуваності зовнішнього середовища та ефективність виробничих і управлінських рішень. Те, наскільки швидко відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначає їх мобільність. Ситуація, яка склалася на сучасному ринку будівельних послуг і товарів, в тому числі на ринку ТОВ фірма «ЛОГОС», характеризується особливою плинністю зовнішнього середовища, яка зумовлена динамікою таких факторів, як технології, конкуренція. і виникає конкуренція. якість роботи тощо.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ фірма «ЛОГОС» представлена на рис. 2.3.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Збільшення продажів за рахунок відкриття нових ринків збуту. Курсова стабільність та зміцнення гривні. Підвищений попит на бізнес-послуги. Зменшення кількості конкурентів на ринку.	Війна в Україні Загальне посилення конкуренції. Збільшення податкового тягара Нестабільність української економіки Зростання рівня інфляції Несприятлива державна політика
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Доступність комплексного обслуговування клієнтів. Наявність єдиного власника. Достатнє технічне оснащення. Тісні відносини з кредитними установами та клієнтами. Державна підтримка.	Ваш власний потенціал використовується не повністю. Неорганізований та неефективний розподіл коштів на рекламу. Дослідження ринку на низькому рівні. Відсутність винагороди та детальної системи, нераціональний розподіл завдань.

**Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Після оцінки зовнішнього середовища визначено загрози для діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»: загальне зростання конкуренції, посилення податкового тиску, зміни законодавства.

Аналіз PEST проводиться для більш детального аналізу макросередовища компанії. Це дає змогу розробляти фінансові стратегії, які відповідають ситуації макросередовища. PEST-аналіз частково працює як частина SWOT-аналізу. SWOT-аналіз - це виявлення факторів зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на виникнення бізнес-можливостей і ризиків. Проведення аналізу PEST передбачає аналіз впливу чотирьох основних факторів макроекономічного середовища на діяльність компанії.

Політичні чинники зовнішнього середовища вивчаються насамперед для того, щоб зрозуміти наміри державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава має намір здійснювати свою політику.

Аналіз економічних аспектів зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, як формуються та розподіляються економічні ресурси на національному рівні. Для більшості компаній це найважливіша вимога для ведення бізнесу [43].

Вивчення соціальних елементів зовнішнього середовища спрямоване на розуміння та оцінку впливу на компанію таких соціальних явищ, як ставлення людей до роботи та якості життя, пересування людей, споживча діяльність тощо.

Аналіз технологічних елементів дозволяє передбачити можливості, пов'язані з науково-технічними розробками, своєчасно налагодити виробництво і збут технологічно перспективної продукції, а також передбачити момент відмови від використовуваної технології.

У таблиці 2.7 наведено основні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Аналіз даних, отриманих під час аналізу ТОВ фірма «ЛОГОС», дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство на сьогодні займає нестійке

становище на ринку будівельних послуг. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи на конкретному ринку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вжити заходів щодо залучення нових покупців та розширення ринку збуту.

Таблиця 2.7

### Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС»

Фактори	Вірогідність	Вплив	Реакція у відповідь
<b>Політичні</b>			
Нестабільність влади в країні	Висока 1-2 роки	Внесення змін до законодавства	На дані фактори підприємство не може розробляти якісь заходи
Посилення спроб зі сторони уряду регулювати ринок	Висока 1-2 роки	Можливий відтік кінцевих споживачів	
Вступ до європейського союзу: захоплення ринку західними компаніями	Висока, 1-2 роки	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Випередити можливих конкурентів
Великі корпорації активно скуповуватимуть місцеві компанії	Висока, 2-3 роки	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Випередити, але у разі потреби – запропонувати співпрацю
Податкова політика	Висока, 2-3 роки	Можливий відтік кінцевих споживачів	Пошук шляхів мінімізації податків
<b>Економічні</b>			
Загальна економічна характеристика в країні	Висока, 1-5 років	Висока економічна активність сприяє розвитку ринку	Сприятлива можливість для розвитку
Курс національної валюти	Висока, 1-5 років	Зниження попиту на імпортні товари	Мало перспектив
Рівень інфляції	Висока, 2-5 років	Зниження попиту на імпортні товари	Мало перспектив
Рівень безробіття	Висока, 1-2 роки	Висока конкуренція між працівниками	Залучення дешевої робочої сили
<b>Соціальні фактори</b>			
Зниження реальних доходів населення	Середньо-висока 5-10 років	Зниження попиту на ремонти квартир, зростання на утеплення	Можливість зниження цін на продукцію, реструктуризація боргів, акції
Активність споживачів	Середньо-висока 5-10 років	Ріст інтересу до нових будівель	Сприятлива можливість для розвитку
Зміна структури доходів	Середньо-висока 5-10 років	Ріст інтересу до ринку будівництва	Сприятлива можливість для розвитку
<b>Технологічні</b>			
ІТ технології сприяють зниженню загальних об'ємів виплат	Середньо-висока 5-10 років	Зниження цін	Сприятлива можливість для розвитку
Інтернет дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування, онлайн продажів і так далі	Середньо-висока 5-10 років	Розширення клієнтської бази	Сприятлива можливість для розвитку

Отже, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідні такі стратегії, які збільшують внутрішні сильні та зовнішні можливості компанії та подолають слабкі сторони внутрішніх сторін компанії. Компанії повинні пом'якшувати і, якщо можливо, пом'якшувати негативний вплив зовнішніх загроз.

### **2.3. Визначення передумов формування стратегії розвитку підприємства на основі диверсифікації**

Проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ фірма «ЛОГОС» в порівнянні з підприємствами галузевого ринку, які виступають основними конкурентами підприємства. На основі даних відносно ширини асортименту та доходу від реалізації сформуємо конкурентну карту ринку та визначимо стратегічне позиціонування конкурентів, які працюють на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Таблиця конкурентів в галузі будівництва**

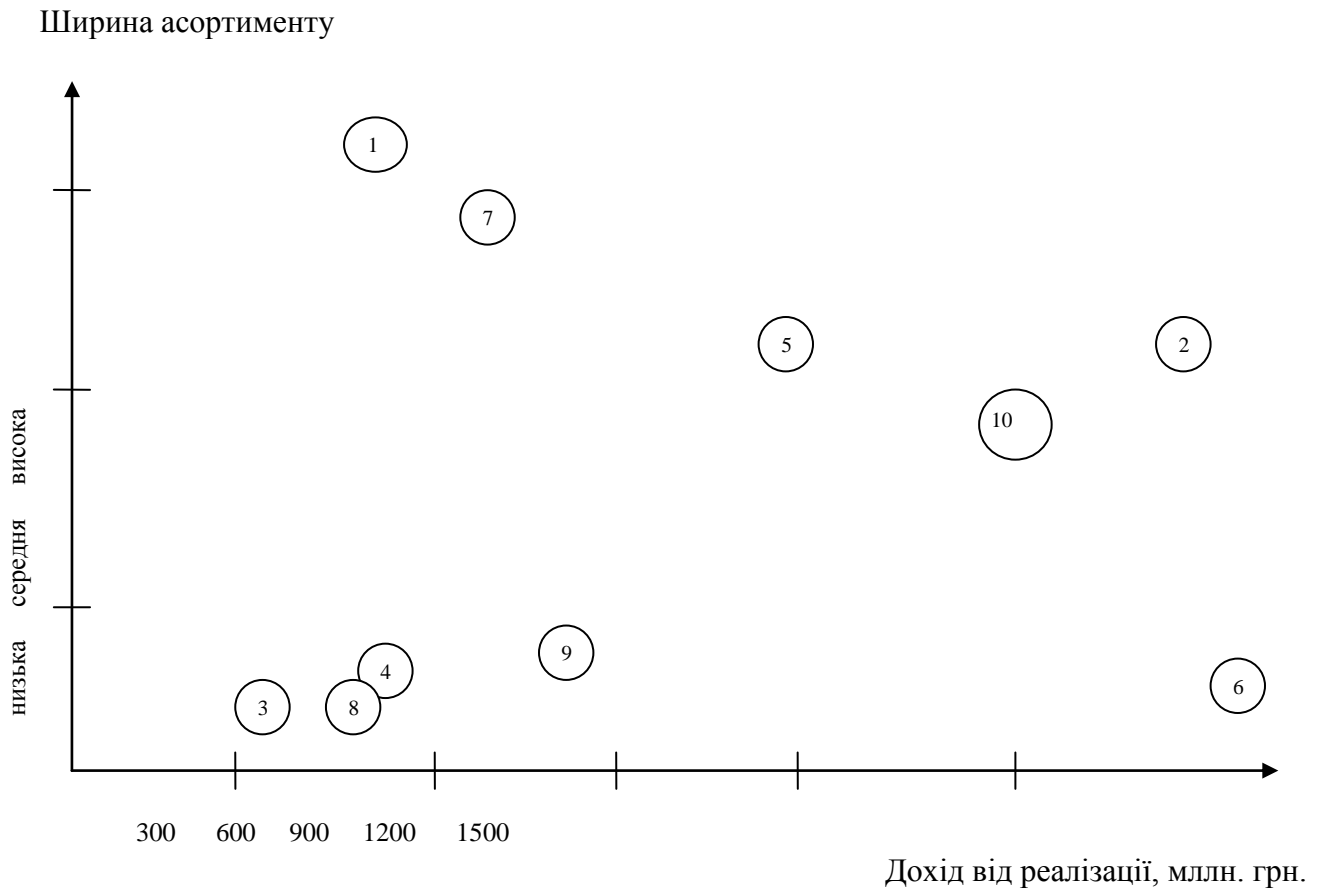
№	Назва фірми	Ширина асортименту, позицій	Об'єм реалізації товарів, млн. грн.
1	ТОВ «Ольвія»	160	432
2	ПАТ «Пріорітет»	122	1464
3	ПП МСК	78	224
4	ТОВ «БогардСтрой»	82	388
5	ПАТ «Сана ЛТД»	112	904
6	ТОВ «ЕлітГруп»	70	2240
7	ТОВ «Синтез»	152	588
8	ПП «Новостой»	80	332
9	ТОВ «Карат»	67	704
10	ТОВ фірма «ЛОГОС»	110	1394,8

Застосувати метод стратегічного групування конкурентів Портера для визначення позиціонування конкурентів, що діють на ринку. Цей метод передбачає не тільки картографування груп стратегічних конкурентів і визначення сили кожної групи, але й виявлення прямих конкурентів конкретної компанії. Стратегічна група



складається з конкуруючих компаній з однаковим конкурентним стилем і ринковою позицією [18].

Ми вибрали ширину асортименту та характеристики продажів, щоб створити матрицю Портера для ринку будівельних послуг. На основі цих елементів побудуємо карту стратегічних груп відповідно до таблиці 2.8 введемо значення змінної Ширина асортименту по осі Y для виділення групи. До 100 пунктів - низький, 101-150 пунктів - середній, 151-200 пунктів - високий. Помістіть функцію «Дохід» на вісь X. Після створення карти ми використали ці змінні, щоб розмістити всі компанії на карті (рис. 2.4). Традиційні назви на схемі — 1, 2, 3...10 і відповідають номерам компаній, наведеним у таблиці. 2.8.



**Рис. 2.4. Конкуренсна карта ринку будівельних послуг в м. Дніпро**

Фірми, які попадають в один стратегічний простір, утворюють стратегічну

групу. Згідно рис. 2.4 можна виділити п'ять стратегічних груп:

1 група – виробники з широким асортиментом та рівнем доходу від 250 до 500 млн.грн.: ТОВ «Ольвія»; ТОВ «Синтез».

2 група – виробники з середньою шириною асортименту та високим рівнем доходу: ПАТ «Пріорітет»; ПАТ «Сана ЛТД»; ТОВ фірма «ЛОГОС».

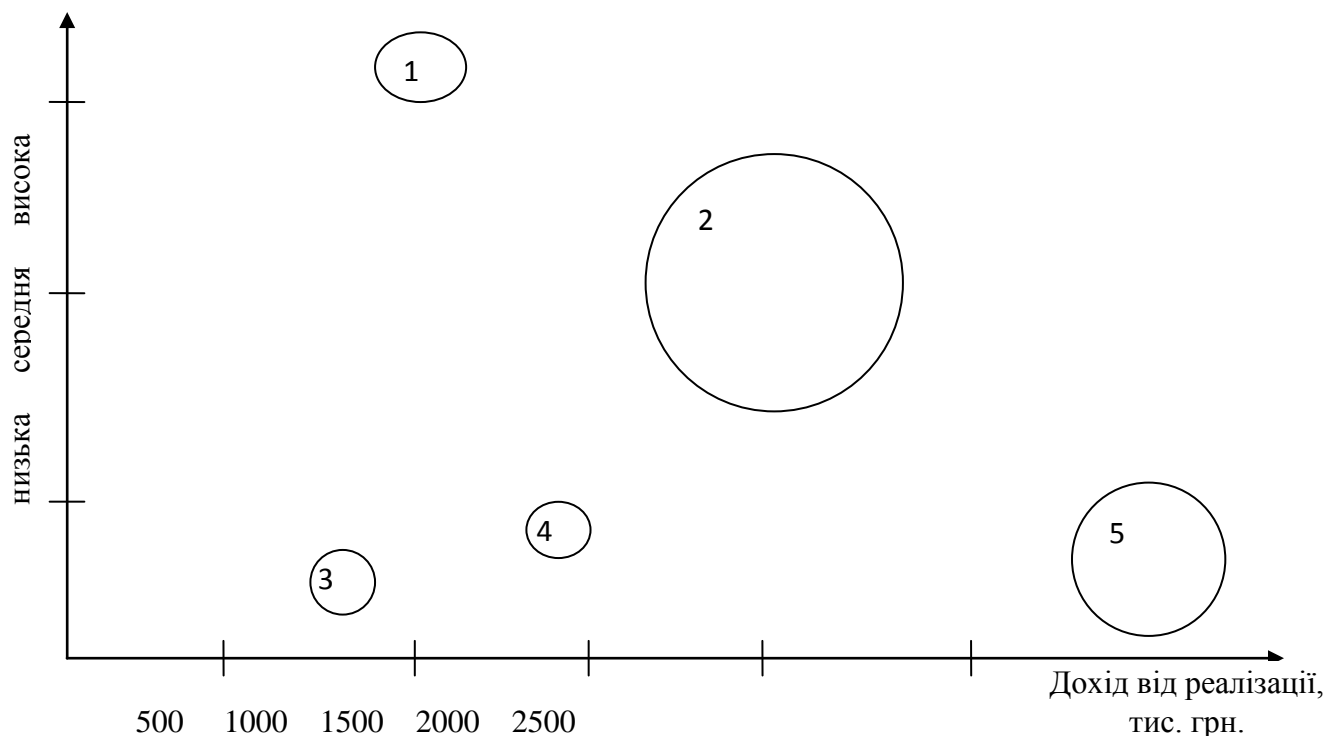
3 група – виробники з низькою шириною асортименту та низьким рівнем доходу: ТОВ «Реагент-Плюс»; ТОВ «БогардСтрой»; ПП «Новостой».

4 група – виробники з низькою шириною асортименту та середнім рівнем доходу: ТОВ «Карат» - 1 виробник, конкурентів не має.

5 група – виробники з низькою шириною асортименту та високим рівнем доходу: ТОВ «ЕлітГруп». 1 виробник, конкурентів не має.

Розмір кожної стратегічної групи позначимо колом, діаметр якого є пропорційним обсягу потужності. Зобразимо карту стратегічних груп (рис. 2.5).

Ширина асортименту



**Рис. 2.5. Позичіонування груп конкурентів**

## на ринку будівельних послуг в м. Дніпро

Номера на рис. 2.8 – 1, 2...5 відповідають номерам груп конкурентів.

За даними карти стратегічних груп видно, що найбільш чисельна група №2, яка представлена підприємствами з середньою шириною асортименту та високим рівнем доходу. Так як ТОВ фірма «ЛОГОС» має високий рівень доходу та чисельність асортиментних позицій на рівні 110 позицій, то саме в цій групі конкурентів і представлено підприємство. Тобто основними конкурентами ТОВ фірма «ЛОГОС» на ринку будівельних товарів та послуг є ПАТ «Пріорітет», ПАТ «Сана ЛТД» та ТОВ «ЕлітГруп».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ фірма «ЛОГОС» на ринку ми використовуємо методику оцінки, яка використовує 5-бальну шкалу, яка оцінює багато факторів. Компанія з найвищим рейтингом вважається найбільш конкурентоспроможною на ринку. Це означає, що необхідно визначити основні переваги і недоліки діяльності конкурентів і досліджуваного підприємства на ринку. Для цього ми проводимо дослідження методом створення карти конкурентоспроможності, яке складається з кількох кроків.

Крок I: Визначення параметрів оцінки конкурентоспроможності.

З метою визначення параметрів оцінки конкурентоспроможності було проведено опитування покупців продукції ТОВ фірма «ЛОГОС» на ринку картковим методом: потенційні та існуючі клієнти отримували картки з єдиним запитанням: «Напишіть десять критеріїв, які для вас є найважливішими при користуванні будівельними послугами». Усі відповіді можна знайти в таблиці. 2.9.

Таблиця 2.9

### Найважливіші критерії при користуванні будівельними послугами

Параметри	Кількість згадувань
Ціна	60
Рівень обслуговування	30
Якість продукції	60

Швидкість виконання замовлень	54
Надійність сервісу	12
Надання послуг безпеки	36
Рівень знань персоналу	42
Додаткові послуги	18
Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій	42

II етап: Аналіз конкурентів. Експертне опитування.

З усіх параметрів, зазначених покупцями, обрано 6 найбільш часто згадуваних, проведено експертне опитування, де на картках виставили бали (за п'ятибальною шкалою) за параметрами.

III етап: Складання таблиці конкурентоспроможності.

Далі всі отримані дані зведено в окремі таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Оцінка конкурентних переваг ТОВ фірма «ЛОГОС»

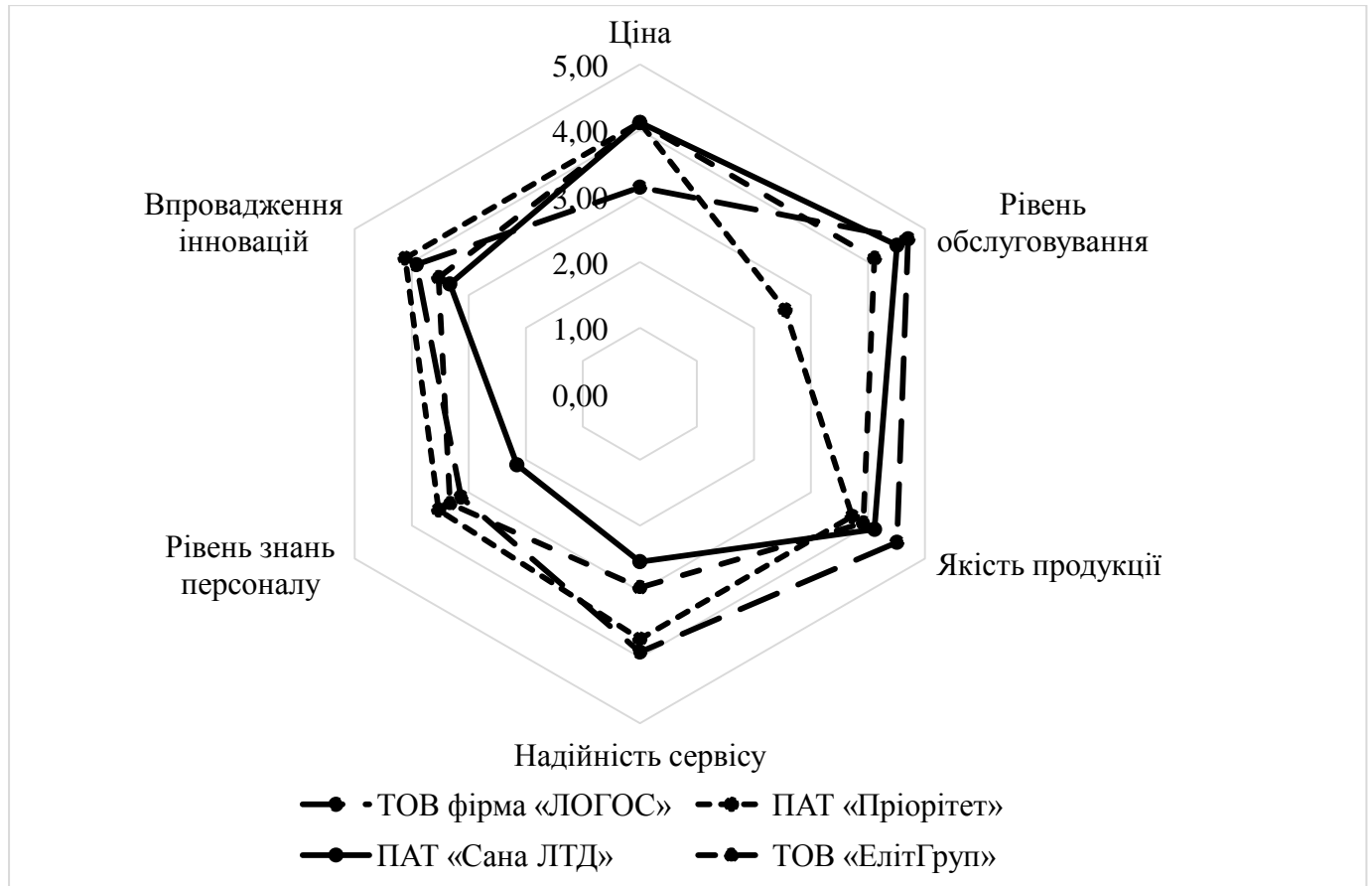
Параметри	ТОВ фірма «ЛОГОС»	ПАТ «Пріоритет»	ПАТ «Сана ЛТД»	ТОВ «ЕлітГруп»
Ціна	3,14	4,12	4,12	4,12
Рівень обслуговування	4,70	2,55	4,51	4,12
Якість продукції	4,51	3,72	4,12	3,92
Надійність сервісу	3,92	3,72	2,55	2,94
Рівень знань персоналу	3,14	3,53	2,16	3,33
Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій	3,92	4,12	3,33	3,53

IV етап: Створення «карти конкурентоспроможності».

Візьміть середнє значення кожного параметра та створіть «карту конкурентоспроможності» (рис. 2.6). Ми вважаємо однаково привабливими за рівнем ціни ПрАТ «Пріоритет», ТОВ «ЕлітГруп» і ПрАТ «Сана ЛТД». Незважаючи на високий рівень обслуговування ПАТ «Сана ЛТД», ця компанія має низьку надійність своїх послуг, показник «рівень знань співробітників» також низький. Першокласний сервіс ТОВ «Логос» також є лідером за показником «надійність

обслуговування» та займає середню позицію за іншими показниками, але особливу увагу варто звернути на цінову політику.

За результатами конкурентної оцінки підприємства визначено, що основними конкурентами ТОВ фірма «ЛОГОС» на ринку житлового та нежитлового будівництва є ПАТ «Пріоритет», ПАТ «Сана ЛТД» та ТОВ «ЕлітГруп».



**Рис. 2.6** Карта конкурентоспроможності ринку будівельних послуг

Після проведення аналізу визначили, що досліджуване підприємство посідає третє місце в рейтингу, випереджаючи ПАТ «Пріоритет», але програючи ПАТ «Сана ЛТД». Це породило потребу в диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ фірма «ЛОГОС» успішно працює на ринку України з 1995 року та активно розширює сферу діяльності. ТОВ фірма «ЛОГОС» це провідна торгово-промислова компанія, до складу якої входять компанії, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів. Протягом досліджуваного періоду показники діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» у 2022 році знизилися через масштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Основний оборот компанії припадає на сфери громадського харчування та будівництва, тому події 2022 року створили дуже критичну ситуацію для цих галузей. Загальний дохід ТОВ фірма «ЛОГОС» порівняно з рівнем 2020 року зменшився на 74,87%, а збитки зросли на 4 млн 923 тис. грн. Останніми роками через пандемію COVID-19 та війну діяльність сектору громадського харчування та організації будівництва суттєво скоротилася, тому діяльність ТОВ «ЛОГОС» не змогла принести прибуток. З 2023 року діяльність ТОВ «ЛОГОС» дещо поживалася, але підприємство ще не повністю завантажило наявні потужності.

2. В результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виявлено наступні слабкі сторони ТОВ фірма «ЛОГОС». Неорганізоване та неефективне розповсюдження рекламних матеріалів, рівень дослідження ринку низький, відсутність системи винагород і покарань, неадекватний розподіл відповідальності. Сильні сторони ТОВ фірма «ЛОГОС» полягають у тому, що вона пропонує відмінне обслуговування клієнтів і має одного власника. Достатнє технічне оснащення. Налагоджені відносини з кредитними установами та клієнтами та державна підтримка.

3. За результатами конкурентної оцінки підприємства визначено, що основними конкурентами ТОВ фірма «ЛОГОС» на ринку житлового та нежитлового будівництва є ПАТ «Пріоритет», ПАТ «Сана ЛТД» та ТОВ «ЕлітГруп». Після розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності виявилось, що досліджуване підприємство посідає третє місце в рейтингу, випереджаючи ПАТ

«Пріоритет», але програючи ПАТ «Сана ЛТД». Це породило потребу в диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»

#### 3.1. Оптимізація вибору проектних рішень диверсифікації на підприємстві

Процес диверсифікації завжди передбачає певний ступінь невизначеності, а тому існують ризики щодо успішності його реалізації. На сучасному етапі розвитку світової економіки особливостями розвитку ТОВ фірма «ЛОГОС» є діяльність в умовах світової кризи та налагодження виробництва, реалізація нових видів продукції та пропонування нової високоякісної продукції для постійного вдосконалення. Концепцію диверсифікації не можна розглядати без дослідження різноманітності доступних виробничих процесів. Однак для мінімізації ризиків і забезпечення високої прибутковості при реалізації диверсифікаційних проектів, пов'язаних з удосконаленням виробничих процесів, необхідно вибрати оптимальну стратегію диверсифікації.

Диверсифікація діяльності неминує пов'язана з пошуком найбільш вигідного для підприємства рішення з точки зору витрат і доходів. Будь-яка діяльність має певну залежність від показників, що характеризують її ефективність. Тому оцінка ефективності господарської діяльності за окремими показниками неможлива і має розглядатися цілісно. При виникненні певних кризових явищ зазвичай відбуваються коливання фінансової стійкості підприємства. У таких ситуаціях фокус змінюється і пріоритетним стає оцінка виробничого процесу для виявлення резервів мінімізації ризику банкрутства підприємства. Загалом оптимізація ефективності диверсифікації виробничих процесів – це пошук найкращого вирішення ситуації, що виникла на підприємстві внаслідок виникнення ризиків з метою виходу з кризи. Оптимальним



рішенням є досягнення таких характеристик виробничого процесу, як максимальний прибуток, мінімальні витрати та мінімальний ризик.

Отже, з огляду на це, можна прийняти певні концептуальні рішення щодо визначення ефективності диверсифікації діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС».

Суть будь-якої концепції полягає в спрямованості дій на досягнення конкретного результату. У нашому випадку основною метою є створення концептуального підходу до вирішення проблеми ефективної реалізації диверсифікаційних заходів для виходу ТОВ фірма «ЛОГОС» з кризи.

У додатку А наведено концептуальну схему, спрямовану на забезпечення ефективності диверсифікації діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС».

При вирішенні проблеми насамперед необхідно чітко з'ясувати предмет дослідження, а саме умови діяльності підприємства ТОВ «ЛОГОС». Оскільки ми перебуваємо в кризовій ситуації, то є як причини, так і наслідки цієї ситуації. До причин кризового явища можна віднести брак коштів, недостатню конкурентоспроможність продукції, незабезпеченість засобами виробництва та кваліфікованими кадрами тощо. Серед наслідків кризової ситуації, в якій опинилося підприємство, – відсутність фінансових ресурсів, а також низький рівень технічних і кадрових ресурсів.

Для оцінки ефективності диверсифікації виробничих процесів ТОВ «ЛОГОС» в умовах кризи основними критеріями оцінки є рентабельність вкладених інвестицій, рентабельність основних виробничих потужностей, ефективність використання персоналу та ін. активи компанії.

Усе це можна проаналізувати за допомогою коефіцієнтів, які враховують зміни у відповідній диверсифікації.

При аналізі диверсифікаційних рішень або пошуку оптимального варіанту диверсифікації виробничих процесів у загальній структурі стратегії диверсифікації підприємства необхідно також враховувати час підготовки та реалізації проектного

рішення, а також певні зовнішні фактори: інфляція, конкурентне середовище, політичні аспекти тощо.

Отже, диверсифікацію ТОВ фірма «ЛОГОС» слід розглядати як комплексне поняття, що включає основні риси виробничого процесу, а ефективність диверсифікації залежить від зміни прибутковості підприємства і зміна основних рис диверсифікації може бути оцінюється обома. Репрезентує предмети праці та трудові ресурси. Тому, використовуючи представлений вище основний концептуальний підхід, можна розробити алгоритми оцінки та оптимізації диверсифікації виробничих процесів машинобудівних підприємств у кризових ситуаціях.

Основою цього алгоритму є стратегія пошуку оптимальних варіантів диверсифікаційних рішень шляхом видалення надлишкових елементів. При цьому під такими елементами розуміються значення критеріїв оцінки, які не відповідають заданим умовам.

Перший етап оптимізації диверсифікації виробничих процесів вимагає аналізу всіх внутрішніх потужностей, чистого оборотного капіталу та інших ресурсів компанії. Водночас ми отримуємо початкові суми інвестицій для кількох проектів у рамках нашого плану диверсифікації. Планується проаналізувати відразу кілька проектів і вибрати оптимальний варіант. При наявності достатнього оборотного капіталу розробляється проект диверсифікації, в ході якого визначається вартість основних інвестицій і пріоритетні напрямки вкладення коштів. Після розрахунку загальної вартості проекту необхідно визначити його прийнятність, виходячи з основних показників ризику: коефіцієнта фінансової залежності та рівня ліквідності активів компанії. Якщо після реалізації розробленого проекту диверсифікації фінансова залежність компанії знаходиться в допустимих межах, можна переходити до наступного етапу диверсифікації.

Криза і фінансова залежність компанії - явища тісно пов'язані між собою. Отже, від початку багатокритеріального аналізу необхідно перевірити розвиток фінансової залежності відповідно до впровадження диверсифікаційних рішень.

Не менш важливою умовою ефективності реалізації диверсифікації є перевірка прибутковості, яка, власне, і є метою всього проекту. Диверсифікація прибутковості компанії показує, наскільки цей процес впливає на вихід компанії із загальної фінансової кризи. Наступним кроком у процесі оптимізації диверсифікації виробничих процесів є розрахунок рентабельності коштів, вкладених у процес диверсифікації. Для оцінки ефективності прийнятих диверсифікаційних рішень необхідно враховувати розвиток продуктивності праці працівників. Додатковим показником є коефіцієнт варіації капітальних благ.

Однією з цілей диверсифікації є зниження ризику інвестицій (наприклад, у виробничі активи) без впливу на загальну прибутковість компанії. Ключовим елементом успішної диверсифікації є визначення напрямку інвестування [8].

Тому основною проблемою диверсифікації виробництва на ТОВ фірма «ЛОГОС» є мінімізація інвестиційного ризику. Характерними показниками в цьому процесі є фінансова залежність підприємства та ліквідність майбутніх активів. Інші показники можуть включати фінансові показники, такі як зайнятість, продажі та оборот капіталу. Тому необхідно забезпечити прийнятну окупність інвестицій.

Найчастіше в процесі диверсифікації на підприємствах основний акцент робиться на диверсифікації виробничих процесів. При цьому відбувається перерозподіл активів компанії, що призводить до зміни економічного потенціалу та фінансової ваги компанії на ринку. Тому при реалізації проектів диверсифікації, пов'язаних з виробничими процесами підприємств, необхідно враховувати структуру наявних активів з метою мінімізації ризиків та забезпечення високої економічної ефективності.

Наступним кроком є оптимізація диверсифікації виробничого процесу на основі основних характеристик основних засобів та досягнення оптимального значення рентабельності виробничого процесу диверсифікації.

Заключним кроком у виборі найбільш прийняттого варіанту диверсифікації виробничих процесів ТОВ фірма «ЛОГОС» є вибір проектних рішень з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком.

Такий підхід до вибору проектних рішень для диверсифікації виробничих процесів компанії ТОВ «ЛОГОС» дозволяє визначити оптимальне рішення, оскільки впровадження мінімізує невизначеності в прогнозуванні успіху впровадження. Заходи щодо диверсифікації виробничих процесів у компаніях, які перебувають у кризовому стані.

Розглянувши аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» за наведеними матеріалами та SWOT-аналізу, можна стверджувати, що за останні три роки фінансовий стан підприємства погіршився, а його діяльність занепала. Хоча компанія є прибутковою, вона має неефективну політику залучення та використання кредитних коштів.

Основними причинами зниження рентабельності підприємства є нераціональне використання власних коштів, застарілі технології виробництва, труднощі з освоєнням нових ринків збуту продукції, внутрішньополітична нестабільність тощо.

Для подолання основних недоліків і поліпшення загального фінансового стану підприємства необхідно розробити комплексну стратегію розвитку підприємства з урахуванням наявних можливостей.

У цьому випадку може бути застосована одна зі стратегій зростання - стратегія концентричної (консолідованої) диверсифікації. Причиною прийняття саме такої стратегії є те, що принцип вертикальної (інтенсивної) диверсифікації виробництва спрямований на розширення асортименту продукції, що випускається з використанням наявної матеріально-технічної бази. При майже незмінній ресурсній базі та структурі управління основні зміни стосуються розширення ринку збуту на раніше неактивні центри споживання [28].

Це означає, що ТОВ «ЛОГОС» може використовувати свій досвід і ресурси в цій сфері діяльності та розширювати свою діяльність за рахунок використання нових

технологій виробництва, відкриваючи тим самим нові ринки збуту та одержуючи прибуток.

Саме такий тип диверсифікації часто використовують невеликі підприємства, а нові створені продукти тісно зв'язані з їх основною діяльністю.

Окрім будівництва житлових и нежитлових будівель ТОВ фірма «ЛОГОС» займається оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

За останні роки в Україні швидкими темпами розвивається ринок будівельних матеріалів. В цій галузі з кожним роком з'являються виробники нових видів будівельних матеріалів.

Звичайно підприємство не буде єдиним в місті продавцем цих матеріалів, проте цінова політика буде прийнятною, можна використовувати дані матеріали в основному виді діяльності при будівництві споруд, а при реалізації матеріалів, принаймні перші два роки, підприємство використовуватиме напрацьовану базу споживачів.

Сучасний ринок переповнений різноманітними видами будівельних матеріалів. Від сучасного будівництва вимагається швидких темпів, найменших витрат, а також щоб спорудженні будівлі відповідали найсучаснішим вимогам безпеки. Для вирішення усіх цих питань фахівцями постійно ведеться пошук нових форм будівництва і застосування досконаліших будівельних матеріалів. На зміну застарілим будівельним матеріалам приходять нові, більш екологічно безпечні і прості в застосуванні. Не залишаються збоку і перевірені часом і багаторічними умовами експлуатації будівельні матеріали. Підприємство може розширити асортимент торгівлі будівельними матеріалами за рахунок: залізобетонних плит, пінобетону, клеєного бруса, сандвіч-панелей.

Розглянемо виробників, постачальників обраних будівельних матеріалів та ціни на них [30] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Виробники матеріалів та ціни на матеріали

Будівельний матеріал	Опис	Виробники	Постачальники	Ціна
Залізобетонні плити	Довжина 5880 мм Ширина 1190 мм Висота 220 мм	ПАО «Завод ЗБК ім. С.Ковальської»	ООО «Альянс будівельників України», м. Київ	1130,61 грн./од.
	Довжина 4580 мм Ширина 1190 мм Висота 220 мм	ПАО «Завод ЗБК ім. С.Ковальської»	ООО ГРІНБУД м. Київ	1675,00 грн./од.
	Довжина 8000 мм Ширина 1150 мм Висота 220 мм	УКРІНТЕРСТАЛЬ	УКРІНТЕРСТАЛЬ	100,00 грн./од.
	Довжина 10780 мм Ширина 1197 мм Висота 300 мм	Завод залізобетонних конструкцій	Харківські будматеріали, м. Харків	1572,00 грн./од.
Пінобетон	Довжина 600 мм Ширина 200 мм Висота 300 мм	Україна	МОНОПОЛІТ, м. Хмельницький	800,00 грн. /м3
	Довжина 600 мм Ширина 200 мм Висота 300 мм	Україна	ЛЕГАБУД м. Львів	820,00 грн. /м3
	Довжина 600 мм Ширина 200 мм Висота 300 мм	Обухів, Україна	ТОВ «Компанія Купол», м. Київ	860 грн. /м3
	Наливний пінобетон	ООО «КФЦ» Кривий Ріг	ООО «Кровельно-фасадний центр», м. Кривий Ріг	1400,00 грн. /м3
Клеєний брус	Дерево: сосна Розмір: 20x120 мм 20x140 мм	Україна	БудМайстер, м. Київ	150 грн. /м2
	Матеріал: термоясень Розмір: 21x95x1800 мм	Україна	РОСЛЕСІМПОРТ, м. Харків	1100 грн./м2
Сандвіч-панелі	Розмір: 2500x1250x120 мм	KLIMM	«SIP Ательє», м. Київ	1069 грн. /шт.
	Розмір: 2500x1250x70 мм	KLIMM	«SIP Ательє», м. Київ	925 грн. /шт.

Для порівняння, аналогічні будівельні матеріали іноземних виробників коштують у 1,5-2,5 рази дорожче.

З даних таблиці 3.1 ми бачимо, що ціни на матеріали залежать не тільки від постачальника, а й від розмірів самих матеріалів. Для початку зупинимось на

матеріалах від постачальників з Києва, оскільки ціни на матеріали відповідають їх якості. Обсяг замовлення кожного виду будівельного матеріалу становитиме 100 одиниць.

Дані про витрати на покупку матеріалів подано у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Витрати на покупку будівельних матеріалів

Найменування матеріалу	Габаритні розміри	Постачальник	Ціна, грн. за 100 од.
Залізобетонні ПК	Довжина 5880 мм Ширина 1190 мм Висота 220 мм	ООО «Альянс будівельників України», м. Київ	113 061,00
Пінобетон	Довжина 600 мм Ширина 200 мм Висота 300 мм	ТОВ «Компанія Купол», м. Київ	86 000,00
Клеєний брус	Дерево: сосна Розмір: 20x120 мм 20x140 мм	БудМайстер, м. Київ	15 000,00
Сандвіч-панелі	Розмір: 2500x1250x70 мм	«SIP Ательє», м. Київ	92 500,00
Сума (без ПДВ)			306 561,00
Сума (з ПДВ)			367 873,20

Для зберігання продукції ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідні значні складські приміщення, яких в наявності підприємства не має. Доставка продукції малими партіями значно збільшить її собівартість, оренда складських приміщень також спричинить значне подорожчання продукції, що відповідно знизить конкурентоздатність. Тому, з метою оптимального логістичного навантаження складські приміщення чи території доцільно брати в оренду об'єднавшись з іншими підприємствами на засадах кооперації. Тобто доцільно орендувати значні складські території та користуватися ними з декількома підприємствами-партнерами у відповідності до вимог кожного з них, з врахуванням сезонності та специфіки діяльності.

Також можна використовувати власний автотранспорт, спеціальну техніку. Оскільки устаткування зношене, то можна придбати Автокран Камаз 55111 за ціною 1 503 100 грн. (м. Кропивницький) та дві вантажівки КРАЗ по 250 000 грн. кожна (м. Кременчук). Витрати на транспорт є доцільними, оскільки техніка буде використовуватись не тільки для перевозок матеріалів, а й в основній діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС».

Розширення діяльності в даному випадку не потребує залучення додаткових робітників і службовців. Бухгалтер, менеджер зі збуту та постачання, водії, робітники вже є в наявності підприємства.

Отже, першочергові витрати на впровадження стратегії розвитку ТОВ фірма «ЛОГОС» на основі диверсифікації складатимуться з покупки матеріалів і становитимуть 367 873,20 грн. З придбанням автотранспорту слід почекати.

Проаналізувавши цінову політику найближчих конкурентів встановимо орієнтовну ціну на будівельні.

Підприємство може не тільки продавати будівельні матеріали, а й використовувати їх в своїй основній діяльності, а саме, при будівництві житлових і нежитлових приміщень, при цьому споживачі матимуть платити подвійну ціну за економію часу (матеріали не потрібно чекати з іншого міста, оскільки вони вже будуть знаходитись на складі ТОВ фірма «ЛОГОС» ).

Щодо цінової політики, то підприємству бажано дотримуватись цін дещо нижчих, ніж в середньому по галузі, а також застосовувати стосовно споживачів гнучку систему знижок. Причиною такого підходу є те, що на початку збутової діяльності для подальшого існування і розширення, підприємству необхідно отримати деякі конкурентні переваги. Так, наприклад, продаючи будівельні матеріали, можна запропонувати клієнтам безкоштовну доставку. З другого кварталу ціни на матеріали збільшити на 10%.

Проект по впровадженню стратегії диверсифікації розрахований на 2,5 місяці з дня замовлення матеріалів.



На початок проекту початкові інвестиції складають 370 тис. грн. Ця сума призначена для початкового внеску за будівельні матеріали, реєстрацію у державних установах та для зборів попередніх замовлень на продукцію.

Залучення інвестицій планується у вигляді використання власних коштів акціонерів. При відсутності попиту на продукцію підприємство може використовувати його в основному виді діяльності при будівництві споруд, внаслідок чого поверне вкладені кошти, що є великою перевагою для проекту. Куплений автотранспорт також не буде зайвий і окупиться в процесі діяльності підприємства.

### **3.2. Формування стратегії розвитку підприємства на основі диверсифікації**

Таким чином, в рамках даної стратегії підприємство буде здійснювати:

- пошук нових споживачів, що заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують його певні характеристики;
- пошук нових потреб, що орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування своїх товарів. Засновувати стратегічну діяльність на своєчасній реакції на потреби споживачів недостатньо;
- збільшення обсягів споживання товару шляхом активної рекламної діяльності.

Дана стратегія, є продовження стратегії росту, якої дотримується ТОВ фірма «ЛОГОС».

1) Діагностика кінцевого стратегічного сценарію, його деталізація і встановлення тактичних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2) Реалізація сформованої стратегії.

Важливою складовою стратегії диверсифікації підприємства є активна рекламна діяльність.

При виборі реклами необхідно враховувати особливості споживача. Для таких споживачів буде ефективною зовнішня реклама (рекламні щити).

Бюджет маркетингу розрахуємо на 2 півріччя 2025 р.

Серед рекламних носіїв доцільно обрати: телебачення; рекламні щити; рекламні матеріали компанії ТОВ фірма «ЛОГОС».

Виходячи з специфіки продукції та клієнтів підприємства доцільно розмістити рекламу на телебаченні.

Серед рекламних засобів реклама на телебаченні найдорожча. Однак вона має високий ступінь охоплення споживачів. Цільовою аудиторією є споживачі міста Дніпро. Можна скористатися рекламою на обласному телебаченні. Оцінку реклами зробимо за показниками охоплення аудиторії і критерію ціни за тисячу осіб (СРТ). За оцінками експертів користуються популярністю телеканали, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Середній рейтинг телевізійних каналів Дніпропетровської області в піковий час**

Канал	Рейтинг в прайм-тайм (19.00-23.00), %
34 канал	31,8
11 канал	27,7
51 канал	23,5
ІРТ	17

За допомогою показника охоплення аудиторії (Reach) знайдемо кількість осіб цільової аудиторії, які хоча б один раз могли бачити рекламу. Розрахунок проведемо за формулою:

$$\text{Reach} = A \times \text{Rating} (\%) \quad (3.1),$$

де  $A$  - аудиторія (тис.чол),

Rating (%) - рейтинг.

Аудиторію (А) розраховуємо за формулою [22]:

$$A = Ч \times К \times П, \quad (3.2)$$

де Ч – чисельність населення;

К – коефіцієнт, що враховує частку респондентів, які звертають увагу на рекламу;

П – покриття-коефіцієнт, що враховує поширення рекламного носія на території.

Чисельність населення в Дніпропетровській області становить 2396458 чол., у тому числі чисельність міського населення – 1603128 чол.

Коефіцієнт, що враховує частку респондентів, які звертають увагу на рекламу для телебачення за оцінками спеціалістів становить 0,79.

Коефіцієнт, що враховує поширення рекламного носія на території для каналів міського телебачення становить - 0,62 (тобто. 62% можуть приймати сигнали телебачення).

Аудиторія складе для міського телебачення:

$$A = 1603,13 \times 0,79 \times 0,62 = 785,21 \text{ тис. чол.}$$

Показник критерію ціни за тисячу осіб (Cost Per Thousand - CPT) показує вартість реального охоплення тисячі глядачів. Визначається шляхом ділення значення ціни за одиницю рекламного ефіру (за 30 секунд ефіру) на охоплення аудиторії (у тисячах) [11]:

$$CPT = Ц / Reach, \quad (3.3)$$

де Ц - ціна за одиницю рекламного ефіру, грн.;

Reach - кількість людей охоплення цільової аудиторії, тис.чол.

Розрахунок показників CPT і Reach представлені в табл. 3.4.

Аналіз даних табл. 3.4. показує, що за показником охоплення аудиторії телеканал «34» та «11» досить високі, а за показником CPT (критерію ціни за тисячу осіб) місцеве телебачення є найбільш привабливим. За показниками Reach та CPT

(відповідно Reach – найбільший, CPT – найнижчий) доцільно обрати рекламу на каналах «34» та «11».

Таблиця 3.4

**Розрахунок критерію ціни за тисячу осіб (CPT) телевізійних каналів  
Дніпропетровської області**

Канал	Вартість реклами (30 сек)	Аудиторія, тис.чол	Рейтинг	Reach	CPT
34 канал	1170	785,21	31,8	24969,68	0,05
11 канал	1170	785,21	27,7	21750,32	0,05
51 канал	1040	785,21	23,5	18452,44	0,06
ІРТ	700	785,21	17	13348,57	0,05

Реклама буде виходити в піковий час перегляду телебачення – вечірні місцеві новини. Передбачається вихід рекламних роликів по 2 хв. 2 рази в тиждень. Вартість однієї хвилини реклами відповідно становитиме:  $1170 \times 2 = 2340$  грн.

Вартість реклами складе: 3 місяці  $\times$  4 тижні  $\times$  2 рази  $\times$  2340 грн. = 56160 грн.

Білборд, рекламний щит (англ. billboard) – вид зовнішньої реклами у вигляді щита, що встановлюється зазвичай уздовж вулиць, трас; дошка оголошень. З включенням зовнішнього вуличного освітлення рекламний щит підсвічується, що робить його більш привабливим і збільшує ефект реклами.

Ми пропонуємо встановити на дорогах м. Дніпра на Запорізькому шосе та Донецькому шосе, 2 рекламні щити. Плата за кожний на місяць – 2420 грн. Вартість виготовлення – 700 грн. Щити будуть встановлені на 3 місяці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Кошторис витрат на рекламний щит**

Найменування послуг	Вартість одиниці, грн.	Кількість, шт.	Вартість всього, грн.
Виготовлення макета рекламного щита	700	2	1400
Вартість розміщення рекламного щита (3 місяці)	2420	2	14520
Всього	-	-	15920

Вартість реклами складе:  $2 \text{ щита} \times 2420 \times 3 \text{ місяці} + 2 \text{ щита} \times 700 = 15920 \text{ грн.}$

Також серед рекламних заходів доцільно використати рекламні матеріали.

Листівки (флаєри) – це самий простий і доступний носій інформації, який містить інформацію про ваші товари і послуги, яку необхідно донести до потенційних клієнтів. При цьому інформативний зміст листівки повинен мати доступний текст, щоб зацікавити і залучити людей. Одним з основних переваг листівок можна вважати можливість охоплення цільової аудиторії. Головні відмінні риси листівок – лаконічність, стислість, помітні слогани і симпатичний зовнішній вигляд. Друк рекламних флаєрів проводиться на папері високої якості з використанням захисної плівки.

Переваги виготовлення рекламних листівок: низька вартість виробництва листівок; різноманіття видів розповсюдження листівок: роздача листівок в людних місцях містах, в магазинах, кафе і т. д.; вражають можливості листівки при розробці дизайну. Будучи роздатковим матеріалом, листівка буде ефективним засобом рекламної компанії нашого підприємства. Для виготовлення рекламних листівок скористаємося послугами ТОВ «Саміздат». Кошторис витрат на виготовлення та друк рекламних листівок представлений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

#### **Кошторис витрат на виготовлення та друк рекламних листівок**

Найменування послуг	Вартість, грн.
Виготовлення макета рекламного матеріалу	400
Друк рекламного матеріалу – 1000 шт.	1500
<b>Всього</b>	<b>1900</b>

Розроблений план-графік підтвердив заплановану кількість виходів реклами (табл. 3.7).

Таким чином, для ТОВ фірма «ЛОГОС» доцільно обрати стратегію диверсифікації розширення місткості ринку за рахунок зростання реалізації товару пінобетон, клеєний брус та сандвіч-панелі. Важливим компонентом стратегії

конкурентоспроможності є рекламна компанія на телебаченні, рекламні щити; рекламні матеріали компанії ТОВ фірма «ЛОГОС».

Таблиця 3.7

**План-графік рекламних заходів ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Маркетингові заходи	Кількість виходів	Загальна вартість, грн	Дата проведення заходів					
			липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1. Реклама на телебаченні: канали «34» та «11»	2 рази на тиждень	56160		6-9; 20-23	3-6; 17-20	9-12; 16-19		
2. Реклама на щитах	впродовж кварталу	15920	1-31	1-31	1-30			
3. Рекламні матеріали	впродовж кварталу	1900	1-31	1-31	1-30	1-31	1-31	1-30

Важливою складовою потенціалу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності ТОВ фірма «ЛОГОС» є підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Окреслимо основні проблеми в системі управління трудовим персоналом ТОВ фірма «ЛОГОС», які необхідно мінімізувати або ліквідувати.

По-перше, однією з основних проблем при управлінні трудовим потенціалом ТОВ фірма «ЛОГОС» є визначення критеріїв і методів, що дозволяють визначити рівень кваліфікації працівників і намітити план з подальшого розвитку. Існуючі галузеві і державні критерії неповно і надмірно загально описують вимоги до фахівців. Для вирішення власних кадрових завдань кожному підприємству необхідно адаптувати стандарти під конкретні умови виробництва. Для цього пропонується система внутрішньо-фірмових професійних стандартів для ТОВ фірма «ЛОГОС». Усі базові технології мають свої сильні і слабкі сторони.

Запропонований нами підхід до опису і оцінки рівня компетентності співробітників на основі розробки і впровадження внутрішньо-фірмових професійних стандартів також не вільний від недоліків, проте має ряд певних переваг, оскільки побудований з урахуванням використання максимального числа

позитивних і усунення негативних моментів базових технологій.

Внутрішньо-фірмові професійні стандарти, що розроблені нами, є за своєю суттю документом, що описує комплекс вимог організації до професійної компетентності (кваліфікації) співробітника на конкретній посаді, і інформаційною матрицею професії (посади).

Внутрішньо-фірмові професійні стандарти в ТОВ фірма «ЛОГОС» ідентифікують і описують роботу, що виконуються тією або іншою категорією персоналу (професійні обов'язки і види відповідальності): рівень базової освіти і виробничий досвід; професійні знання і навички; професійно значимі особисті якості; стан здоров'я.

Розроблені внутрішньо-фірмові професійні стандарти включаються в систему стандартів системи якості ТОВ фірма «ЛОГОС», затверджуються в установленому порядку, враховуються в спеціальній системі і маркуються аббревіатурою СТО (П) – «стандарт організації по персоналу».

Другим напрямком удосконалення, що ми пропонуємо, є організація більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання для підвищення професійної кваліфікації та впровадження заходів щодо особистісного зростання.

По-третє, в ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідно залучати працівників до самоосвіти. Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки працівник вчиться там і тоді, коли йому зручно. Між тим організація може одержати суттєву користь від самостійного навчання персоналу за умови розроблення та надання працівникам сучасних навчальних засобів: дисків, підручників, навчальних посібників, журналів, газет тощо.

Отже, для вдосконалення потенціалу персоналу в ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідно розробити та запровадити внутрішньо-фірмові професійні стандарти; провести більш інтенсивний курс індивідуального та корпоративного навчання для

підвищення професійної кваліфікації; забезпечити впровадження заходів щодо особистісного зростання; провести тренінги з організації продажу для співробітників відділу продаж.

Проведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів. План рекламних заходів та їх бюджет представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### План рекламних заходів на 2 півріччя 2025 р.

#### ТОВ фірма «ЛОГОС».

Рекламні носії	Дата проведення	Вартість, грн
1. Реклама на телебаченні: канали «34» та «11»	2 хв. два рази на тиждень	56160
2. Рекламні щити	впродовж кварталу	15920
3. Рекламні матеріали	впродовж кварталу	1900
Разом	-	73980

Тому для оцінки ефективності маркетингових заходів розрахуємо приріст маржинального доходу (табл. 3.9) і порівняємо його з витратами. Приріст маржинального доходу ми розраховуємо на основі оцінок маркетологів підприємства щодо можливого приросту обсягів реалізації (приблизно 15,0 %).

Таблиця 3.9

### Розрахунок ефективності рекламних заходів стратегії диверсифікації ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показники	Сума, тис. грн.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) фактичний, тис. грн.	2789,6
Приріст обсягів збуту, %	15,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) плановий, тис. грн.	3208,0
Змінні витрати фактичні, тис. грн.	2167,3
Змінні витрати планові, тис. грн.	2492,4
Маржинальний дохід фактичний, тис. грн.	622,3
Маржинальний дохід плановий, тис. грн.	715,6
Приріст маржинального доходу, тис. грн.	93,3
Витрати на рекламу, тис. грн	74,0
Приріст маржинального доходу за винятком витрат на рекламу, тис. грн.	19,4



Витрати на маркетингові заходи відповідно до розробленого бюджету маркетингу становлять 73,98 тис. грн. Тобто приріст маржинального доходу покриє витрати на маркетинг і забезпечить одержання додаткового прибутку в розмірі:

$$93,3 - 73,98 = 19,4 \text{ тис. грн.}$$

Крім того дані заходи забезпечать збільшення обсягу реалізації продукції підприємства.

Можна зробити висновок, що запропоновані маркетингові заходи в межах конкурентоспроможної стратегії економічно доцільні.

Оцінку ефективності заходів, щодо управління потенціалом персоналу ТОВ фірма «ЛОГОС» проведемо на основі співставлення витрат для впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення на запланованого приросту доходу від їх практичної реалізації.

Для забезпечення запропонованих заходів з розвитку персоналу з розробки програми професійного розвитку, придбання професійної літератури в ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідно здійснити такі витрати (табл. 3.10)

Витрати на проведення тренінгів компанією «Формула успіху» становлять 2400 грн./особу. У відділі продаж працює 4 особи, відповідно вартість тренінгу становить  $2400 \cdot 4 = 9600$  грн.

Таблиця 3.10

**Вартість заходів щодо впровадження програми професійного розвитку персоналу ТОВ фірма «ЛОГОС»**

№ п/п	Показник	Сума, грн.
1	Розробка програми професійного навчання	5300
2	Підписка періодичних видань	4530
3	Придбання навчальної літератури	3429
	Всього	13259

Зведемо всі заплановані витрати на проведення заходів, щодо удосконалення розвитку персоналу в одну таблицю (табл.3.11).

Таблиця 3.11

**Вартість запланованих заходів необхідних для розвитку персоналу ТОВ фірма  
«ЛОГОС»**

Показник	Сума, грн.
Створення системи внутрішньо-фірмових професійних стандартів всього, в т.ч.	7790,64
зарплата 2-х спеціалістів з розробки внутрішньофірмових стандартів за 22 робочі дні	5720
Нарахування ЄСВ на заробітну плату 36,2%	2070,64
Впровадження програми професійного розвитку персоналу всього, в т.ч.	13259
Розробка програми професійного навчання	5300
Підписка періодичних видань	4530
Придбання навчальної літератури	3429
Проведення тренінгів компанією «Формула успіху»	9600
Всього	32649,64

Отже, для удосконалення професійного розвитку персоналу ТОВ фірма «ЛОГОС» необхідно провести комплекс заходів на суму 32 тис. 650 грн. Визначимо загальну ефективність впровадження пропонованих заходів (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

**Результати стратегії диверсифікації з урахуванням впровадження  
пропонованих заходів в ТОВ фірма «ЛОГОС»**

Показник	2022	Проект 2025	Відхилення рівня 2022 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	45119	58113	12994	28,80
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.	53260	57521	4261	8,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-8141	592	8733	-107,28
Рентабельність (-збитковість) активів, %	-0,97	0,07	1,03	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	-15,29	1,03	16,32	X

Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з диверсифікацією діяльності дозволить підвищити ефективність функціонування та рівень доходів до рівня 58,1 млн. грн., що забезпечить приріст прибутку на 8733 тис. грн. та рівня

рентабельності на 16,32 в.п. Практичне впровадження вищеперерахованих заходів буде сприяти підвищенню ефективності системи управління ТОВ фірма «ЛОГОС».

### **Висновки до розділу 3**

1. Щоб покращити фінансовий стан підприємства, необхідно розробити комплексну стратегію розвитку. У цьому випадку може бути застосована одна зі стратегій зростання - стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації. Компанія, яка працює в будівельній сфері більше 25 років, змогла розширити свою діяльність, використовуючи свій досвід і ресурси в цій сфері діяльності, а також використовуючи нові технології виробництва, дозволяючи нові канали збуту завойовувати ринок і отримувати прибуток. Компанія може розширити сферу виробництва і торгівлі в секторі будівельних матеріалів за рахунок залізобетонних плит; пінобетону; клеєного бруса; сандвіч-панелей.

2. Визначено, що підвищення ефективності використання персоналу сприятиме розвитку стратегії диверсифікації в ТОВ фірма «ЛОГОС». Для підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Логос» необхідно розробити та впровадити в компанії професійні стандарти. Організувати більш інтенсивні персональні та корпоративні навчальні курси для вдосконалення своїх професійних навичок. Забезпечити реалізацію заходів особистісного зростання.

3. Реалізація стратегії диверсифікації потребує навчання на робочому місці за допомогою рекламних кампаній і кваліфікації персоналу. Додаткові витрати на окремі заходи становлять відповідно 73,98 тис. грн та 32,65 тис. грн. Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з диверсифікацією діяльності дозволить підвищити ефективність функціонування та рівень доходів до рівня 58,1 млн. грн., що забезпечить приріст прибутку на 8733 тис. грн. та рівня рентабельності на 16,32 в.п.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі проведено обґрунтування теоретичних засад та практичних пропозицій щодо формування стратегії розвитку сучасного підприємства на основі диверсифікації. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що диверсифікація є однією зі стратегічних альтернатив розвитку бізнесу, за допомогою якої можна отримати додаткові економічні вигоди в складних ринкових умовах. Враховуючи посилення впливу кризових явищ на функціонування компаній та зростання невизначеності зовнішнього середовища, все більше компаній стикаються з проблемою бізнес-стратегії з метою успішної адаптації до нової економічної реальності. Диверсифікація підтримує ділову діяльність у періоди рецесії та дає компаніям конкурентну перевагу в середньо- та довгостроковій перспективі.

2. Розглянуто практичні аспекти аналізу та оцінки стратегічного розвитку на прикладі ТОВ фірма «ЛОГОС», яке займається будівництвом житлових та нежитлових будівель, торгівлею будівельними матеріалами, надає послуги із харчування, дистрибуції, імпорту та експорту різноманітних споживчих товарів тощо. ТОВ фірма «ЛОГОС» успішно працює на ринку України з 1995 року та активно розширює сферу діяльності. ТОВ фірма «ЛОГОС» це провідна торгово-промислова компанія, до складу якої входять компанії, що спеціалізуються на виробництві. Протягом досліджуваного періоду показники діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» у 2022 році знизилися через масштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Основний оборот компанії припадає на сфери громадського харчування та будівництва, тому події 2022 року створили дуже критичну ситуацію для цих галузей. Загальний дохід ТОВ фірма «ЛОГОС» порівняно з рівнем 2020 року зменшився на 74,87%, а збитки зросли на 4 млн 923 тис. грн. Останніми роками

через пандемію COVID-19 та війну діяльність сектору громадського харчування та організації будівництва суттєво скоротилася, тому діяльність ТОВ «ЛОГОС» не змогла принести прибуток. З 2023 року діяльність ТОВ «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але підприємство ще не повністю завантажило наявні потужності.

3. ТОВ фірма «ЛОГОС» на даний час перебуває у складному становищі на ринку будівництва та будівельних матеріалів. Для ефективного розвитку нашого бізнесу ТОВ «Логос» має вжити заходів для залучення нових клієнтів і розширення ринку збуту. Обґрунтовано доцільність використання стратегії диверсифікації. Оскільки ця стратегія є однією з найважливіших у ситуаціях, коли життєві цикли продуктів і технологій стають все коротшими. Щоб покращити фінансовий стан підприємства, необхідно розробити комплексну стратегію розвитку. У цьому випадку було запропоновано використовувати одну зі стратегій зростання - стратегію концентричної (вертикальної) диверсифікації. Незважаючи на те, що в портфоліо компанії відсутні такі продукти, як залізобетонні панелі, газобетон, клеєний брус і сендвіч-панелі, це стратегія диверсифікації, оскільки ці види продукції можуть забезпечити компанії стабільний дохід.

4. У рамках цієї стратегії компанія: ми шукаємо нових споживачів і припускаємо, що кожен продукт має потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або незадоволені певними характеристиками. Вивчення нових потреб спонукає компанію до визначення нових областей і застосувань для своєї продукції.

6. З метою підвищення потенціалу співробітників ТОВ фірма «ЛОГОС», було запропоновано розробити та впровадити внутрішньофірмові професійні стандарти. Організувати більш інтенсивні персональні та корпоративні навчальні курси для вдосконалення своїх професійних навичок. Забезпечити реалізацію заходів особистісного зростання.

7. Ми розрахували ефективність стратегії диверсифікації ТОВ фірма «ЛОГОС» і виявили, що збільшення маржинального доходу покриває витрати на рекламну

кампанію. З метою підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЛОГОС» необхідно реалізувати комплекс заходів на суму 32,7 тис. грн. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з диверсифікацією діяльності дозволить підвищити операційну ефективність підприємства. Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з диверсифікацією діяльності дозволить підвищити ефективність функціонування та рівень доходів до рівня 58,1 млн. грн., що забезпечить приріст прибутку на 8733 тис. грн. та рівня рентабельності на 16,32 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксельрод Р.Б. Зміна конфігурації та технології адміністрування підприємством–девелопером будівництва в проектах стратегічних змін. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 72-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_13)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Беленкова 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)
4. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_5\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)_9)
5. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_3_15)
6. 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.
7. Васильцова С.О., Лоюк А.М. Економічні аспекти організаційних змін діяльності підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 35. С. 123-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2020\\_35\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_35_56)
8. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.

9. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_4)
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. Грабовенко О. В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 80-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi\\_2019\\_43\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi_2019_43_9)
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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_32)
14. Далик В.П., Ільчишин М.З., Денека В.Р., Ярмус С.С. Економіко-математична модель планування розвитку та розміщення виробництва бізнес-структури з оптимальним розподілом інвестиційних ресурсів в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 28-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_7)
15. Живко З.Б. та ін. Основні тенденції сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах управління змінами через пандемію COVID–19 та агресивної зовнішньоекономічної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 97-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_9_15)
16. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2020_4_1_21)
17. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_12_16)



- 18.Згурська О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 66-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_6_15)
- 19.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_6)
- 20.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/estebi\\_2021\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_4_9)
- 21.Калінін О. Стратегія інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 146-152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2019\\_29\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2019_29_4_19)
- 22.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_3_15)
- 23.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 24.Купріна Н. М. Інноваційні технології трансформаційних змін діяльності суб'єктів національної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 4. С. 3-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_4_2)
- 25.Кучеренко О.І., Рижаківа Г.М., Чуприна Х.М., Шпакова Г.В. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 109-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2021\\_47\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_16)
- 26.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_45)

- 27.Лиськова Л.М., Завадська Ю.С. Диверсифікація торговельно-інтеграційних відносин України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 155-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_19)
- 28.Лобода О. М. Моделювання об'ємів виробництва структурно-системного комплексу підприємницьких структур. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_17)
- 29.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)
- 30.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.
- 31.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.
- 32.Можевенко Т.Ю., Камнева 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_11)
- 33.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 34.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.
- 35.Новікова М.М., Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.
- 36.Олійник Т.І., Загинайло В.А., Буряк М.В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191-196.

- 37.Онищенко О.А., Петрик В.А. Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 1. С. 66-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_1_9)
- 38.Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 137-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_1_21)
- 39.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.
- 40.Руденко О. Комерційна таємниця – важливий аспект в економічній сфері. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 116-117.
- 41.Сақун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_6\(1\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)
- 42.Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_3\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)_33)
- 43.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2019_7-8_9)

- 44.Ситник Н.С., Грицько І.І. Покращання фінансового стану підприємств на основі диверсифікації виробництва та капіталу. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 207-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2017\\_11-12\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_11-12_36)
- 45.Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_14)
- 46.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 47.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.
- 48.Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 25-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі\\_2019\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2019_3_6)
- 49.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 50.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 51.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 52.Феєр А.Є., Смирнова І.М., Машіка Г.В. Сучасні стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 53-59.
- 53.Харчук О.Г., Власова В.П. Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес*

- та управління.* 2023. Вип. 1. С. 62-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2023\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2023_1_12)
54. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ.* 2020. № 12. С. 482-494. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_12_67)
55. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
56. Шаваріна Т., Черненко К.П. Диверсифікація інвестиційного портфеля як основа управління ризиками. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 15-16. С. 66-72.
57. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Концептуальна модель управління диверсифікованим підприємством і його конкурентоспособністю. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. Вип. 34. С. 5-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2019\\_34\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_34_3)
58. Шостаковська А.В., Фоменко Р.В., Ігнатова Є.А. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами. *Економіка і управління.* 2021. № 2. С. 91-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_14)
59. Шпаков А. В. Розвиток методологічних підходів та інструментальних засобів управління змінами будівельних стейкхолдерів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. Т. 32(71), № 5. С. 43-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2021\\_32\(71\)\\_5\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_5_11)
60. Шпаков А.В., Шпакова Г.В. Концептуальні особливості оперативної діяльності в умовах трансформаційних змін підприємств будівельної галузі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. Вип. 6. С. 185-190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2021\\_6\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_29)

## ДОДАТОК А



Рисунок – Концепція забезпечення ефективної диверсифікації діяльності  
ТОВ фірма «ЛОГОС»

