

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

СИМАШКО Анна Сергіївна

УДК 338.33:334.7

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня _____

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Мартинюк М. А.

к. е. н., доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Сімашко А. С. Формування диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур. *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти формування диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур. Досліджено теоретико-методологічні положення стратегічного розвитку підприємств на умовах диверсифікації, проаналізовано стан ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, ідентифіковано ризики та виявлено основні чинники диверсифікаційного розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах. З використанням сучасних методів дослідження розроблено стратегію розвитку ТОВ «Каміньське».

Ключові слова: диверсифікація, стратегія розвитку, ресурсний потенціал, інноваційний підхід, управління, ринок.

SUMMARY

Simashko AS Formation of diversification as a strategy for the development of business structures. *Qualification work on the rights of the manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities, Polissia National University, 2020.

In the qualification work the theoretical, methodical and practical aspects of formation of diversification as strategies of development of business structures are stated. Theoretical and methodological provisions of strategic development of enterprises on the terms of diversification are studied, the state of resource potential of the researched enterprise is analyzed, risks are identified and the main factors of diversification development of business structures in modern conditions are revealed. Using modern research methods, a development strategy for Kaminske LLC has been developed.

Key words: diversification, development strategy, resource potential, innovative approach, management, market.

ЗМІСТ

ВТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	7
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТОВ «КАМІНЬСЬКЕ» НА УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	15
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	23
Висновки до розділу 3.....	31
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний орієнтир підприємницьких структур на інноваційну основу розвитку обумовлений рядом причин, серед яких найбільш вагомі: трансформаційні процеси в економіці, політико-правові аспекти господарювання, зміна вподобань споживачів, зменшення купівельної спроможності населення, дестабілізаційні умови господарювання в умовах пандемії. За таких умов виникає необхідність у пошуку нових способів управління, удосконалення виробничого процесу з метою утримання належної ніші на ринку, що здатна забезпечити отримання економічної вигоди в майбутньому. Одним із таких стратегічних методів є диверсифікація, процес формування якої відбувається поетапно, однак не менш ефективно і дієво, зважаючи на мінливість ринкового середовища. Саме тому перехід на диверсифікаційну форму господарювання є одним із найбільш універсальних і функціональних методів стратегічного розвитку підприємницьких структур.

Теоретичні основи формування диверсифікації значною мірою відображені у працях зарубіжних авторів таких, як А. Аакера, І. Ансоффа, А. Аронова, М. Портера, А. Томсона. Щодо вітчизняних науковців, зазначена проблематика відображена у роботах: О. Мазуренка [7], К. Богачевської [6], Н. Белякової [4], Г. Семенова та Ю. Кременчутської [10] тощо. Однак, зважаючи на мінливість ринкового середовища, виникає необхідність у детальному вивченні та дослідженні питання впровадження диверсифікації в підприємницьких структурах з метою стратегічного їх розвитку

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні стратегії розвитку ТОВ «Каміньське» на умовах диверсифікації. Досягнення мети потребує вирішення наступних *завдань*:

- обґрунтувати теоретичні засади формування диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур;
- дослідити організаційно-економічні умови розвитку ТОВ «Каміньське» на засадах диверсифікації;

– визначити диверсифікаційну стратегію розвитку підприємницьких структур в сучасних умовах невизначеності .

Предмет та об’єкт дослідження. *Об’єктом дослідження є процес формування диверсифікації як стратегічного напрямку розвитку ТОВ «Каміньське» в сучасних умовах невизначеності. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо формування диверсифікаційної форми господарювання ТОВ «Каміньське».*

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися загальні та спеціальні методи наукового дослідження. діалектичний метод, індукції і дедукції, аналізу та синтезу; абстрактно-логічний метод використаний для теоретичного обґрунтування процесу диверсифікації як стратегічного розвитку підприємницьких структур, порівняльно-економічний аналіз надав можливість простежити за динамікою розвитку досліджуваного підприємства, системний підхід сприяв наданню пропозицій щодо обґрунтування основних напрямів стратегічного розвитку підприємств на умовах диверсифікації.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження апробовані в: матеріалах конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету «Студентські наукові читання: 2020 на тему – Теоретичні основи формування диверсифікації в контексті розвитку підприємств (30 листопада 2020); матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації» Поліського національного університету на тему – Диверсифікація як інструмент стратегічного розвитку підприємств (23 червня 2020 р.); науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ економіки та агробізнесу «Наукові читання – 2020» Поліського національного університету на тему – Аналітичне забезпечення розвитку підприємства в умовах диверсифікації

Практичне значення отриманих результатів. На основі систематизації теоретичних аспектів, діагностики динаміки розвитку ТОВ «Каміньське», обґрунтовано передумови, мотиви щодо реалізації диверсифікації в контексті стратегічного розвитку підприємства з врахуванням ступенів пріоритетності основних цілей.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 36 сторінках комп'ютерного тексту, містить 9 таблиць і 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Теоретичні основи диверсифікації характеризуються відсутністю єдиного загально визнаного науково підходу та мають різносторонній характер. Достатньо цікавим є підхід до даного трактування, в якому акцентується увага на одночасному розвитку різних не взаємопов'язаних між собою видів діяльності, розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, розширення активності за межі основного бізнесу, в основу якого покладено продукування продукту, який займав би вагому частку в структурі продажу.

Доповненням до такого тлумачення є підхід С. Попова [8, с. 20], який під даною економічною категорією розглядає збільшення асортименту продукції та послуг, вихід за рамки традиційного виду діяльності на основі використання правильних технологічних рішень з одночасним використанням внутрішніх резервів підприємства. Передумовами впровадження диверсифікації різними суб'єктами господарювання є зменшення прибутку, дисбаланс на ринку, потреби споживача, невідпрацьована схема оподаткування, науково-технічній прогрес.

На думку О. Мазуренок [7, с. 28] диверсифікація підприємства здатна оптимізувати процес виробництва, зменшити показник матеріаломісткості, посилити взаємозв'язок між структурними підрозділами підприємства і тим самим зменшити ризики підприємницького середовища, і різних сфер економіки країни. Багато науковців вбачають інноваційний підхід у впровадженні диверсифікації на підприємстві з елементами ефективного менеджменту і перерозподілу ресурсів.

Так, зокрема, Богачевська К. [6, с. 261] і Бахчиванжи Л. [3, с. 92] розглядають диверсифікацію як інновацію на підприємстві яка передбачає не лише розширення номенклатури уже освоєної продукції, а й перехід на нові напрями діяльності з одночасним впровадженням маркетингових заходів з

метою забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому. Ансофф І. вбачає вигоду у проведенні диверсифікації, оскільки саме вона дозволяє мінімізувати ризики функціонування у нестабільних умовах бізнес-середовища [2, с. 113]. Поділяє їхню думку Н. Рудик, і доповнює їх зміст тим, що саме диверсифікація орієнтована на освоєння підприємницькою структурою нових сфер виробництва, охоплення не відомих сегментів ринку [9, с. 223]. Доповненням до такого тлумачення є підхід Д. Аакера, який зазначає, що даний механізм дій є своєрідною тактикою підприємства, пов'язаною зі входженням його на товарний ринок [1, с. 325]. Завершальним, у даному контексті, є судження Я. Белоущенко, в якому відмічено, що диверсифікація суб'єктів господарювання повинна передбачати правильний перерозподіл ресурсів, який забезпечить розробку нового виду продукції з використанням сучасних технологій ефективного менеджменту [5, с. 19].

Успіх будь-якого суб'єкта підприємницького середовища залежить від швидкого пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, адаптації до нових викликів ринку, які змушують кардинально змінити структуру виробництва, розробити нові види продукції та вдаватися до систематичного її продукування, дотримуватися заздалегідь розробленого плану щодо виробництва, готовності до різноманітних нововведень та своєчасного адаптування до науково-технічних зрушень. Розгляд питання використання та впровадження диверсифікації може відбуватися на всіх етапах прийняття рішень, в тому числі внаслідок порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів отримання прибутку, продуктивності праці, ефективності діяльності.

Зважаючи на різносторонній характер визначення даної дефініції, можна передбачити дії підприємства, яке має намір диверсифікуватися, і в умовах невизначеності, отримати очікуваний ефект (рис.1.1). Однак не варто уникати питання ідентифікації чинників, що змушують вдаватися до таких змін, адже прийняття рішення щодо впровадження диверсифікації обумовлене факторами як позитивного так і негативного характеру. Більшість науковців схиляються до

думки, що вплив таких чинників на формування диверсифікаційної форми господарювання можна розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні.

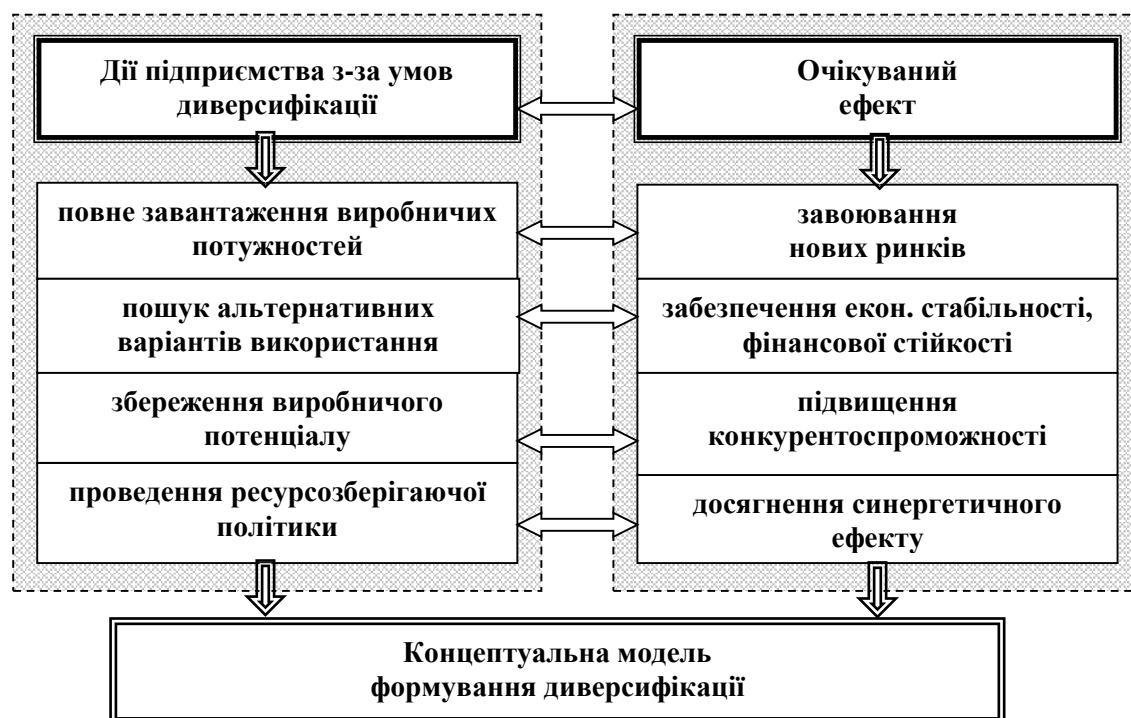


Рис. 1.1. Концептуальна модель формування диверсифікації

Джерело: власні дослідження

Внутрішні чинники (рис. 1.2) здебільшого впливають на конкурентні переваги підприємства, особливості виробництва та продукування продукції, формування ресурсного потенціалу, структуру витрат, маркетингові заходи, фінансові результати діяльності. Зважаючи на зазначене, такі чинники можуть бути обґрунтовані як стратегічні, оскільки акумулюють економічні параметри з аналітичним підходом до визначення прибутковості підприємства, фінансової стійкості та ділової активності. Ключова роль в даному контексті належить ефективності використання трудових ресурсів, основних засобів, формуванні та відтворенні складових матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання. Як наслідок, активізується інвестиційно-інноваційна сторона економічної діяльності, яка з однієї сторони потребує прозорості відносин, однак з іншої - сприяє вирішенню питань щодо технічного оснащення на підприємстві,

удосконалення організаційної структури, ефективного менеджменту та переходу до інноваційної моделі розвитку.

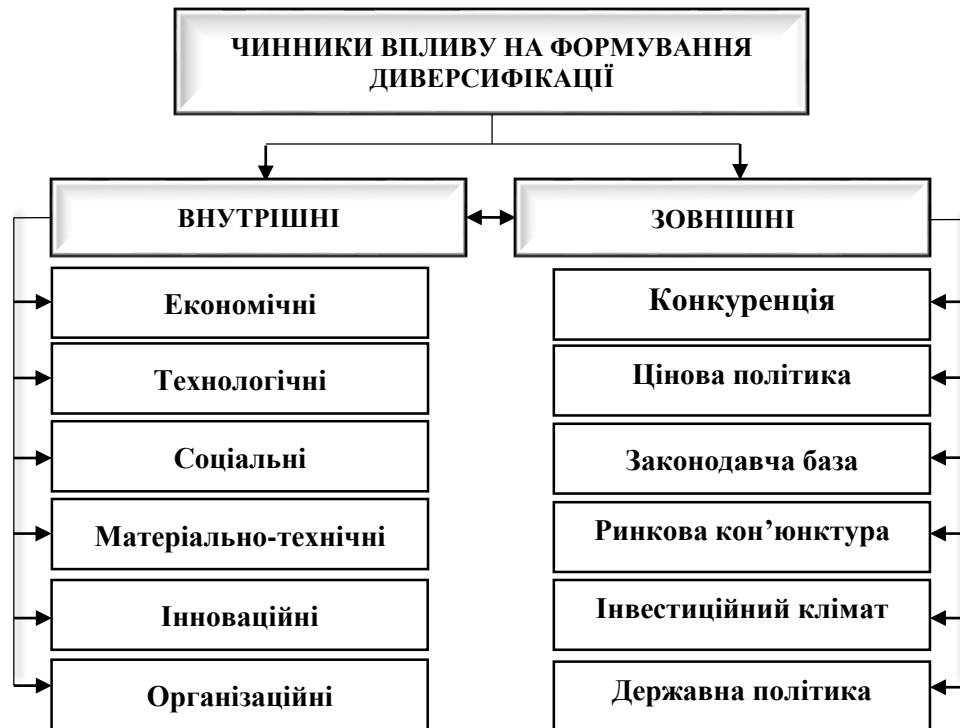


Рис. 1.2. Основні чинники впливу на формування диверсифікації

Джерело: власні дослідження

Проте раціональність і максимальна ефективність використання такого механізму потребує збалансованості їх інтересів із державною політикою, яка, в умовах невизначеності, має сприяти максимальній самореалізації підприємницької діяльності, створюючи належні соціально-економічні умови її функціонування. Окрім державної політики, такі зовнішні чинники проявляють у рівні інфляції, особливостях функціонування податкової системи, купівельній спроможності населення, попиті і пропозиції, кредитних програмах для бізнесу тощо.

Отже, очевидним є те, що внутрішні та зовнішні чинники тісно взаємопов'язані між собою, нерідко впливають на результати господарської та іншої діяльності підприємств в різних напрямках. Одні з них мають позитивний вплив, інші – негативний, є й такі, що в сучасних умовах економічного

реформування є нейтральними. Своєчасне визначення таких чинників є не доцільним, якщо при цьому не врахувати ризики зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких ведуть свій бізнес підприємці. Згідно сучасних світових стандартів ризики діяльності підприємницьких структур розглядаються в поєднанні ймовірності їх виникнення і наслідків реалізації. Очевидним є те, що зміна рівня попиту на продукцію може призвести до зменшення рівня виробітку і зростання ціни; зменшення купівельної спроможності населення призведе до спаду обсягів продажу товару, збільшення ціни на закупку сировини підвищить кінцеву ціну товару і зменшить дохід, нестача оборотних коштів сприятиме зростанню заборгованості за кредитами, посилення податкових стягнень спричинить спад рівня рентабельності підприємства, що в подальшому погіршить рівень кваліфікації кадрів, ускладнить процес ефективності використання ресурсного потенціалу. Зважаючи на зазначене, слід розподілити чотири ключові сфери ризику ведення підприємницьких діяльності:

- безризикова, коли суб'єкт господарювання, здійснюючи операцію, нічим не ризикує і отримує мінімальний прибуток;
- мінімального ризику – суб'єкт господарювання ризикує лише тим, що в умовах несприятливого фінансового стану має можливість покрити всі витрати, сприятливого – матиме прибуток дещо менший за розрахунковий;
- критичного ризику – підприємство ризикує не отримати прибуток;
- катастрофічного ризику – суб'єкт господарювання стає банкрутом.

Тому процес прийняття рішення щодо впровадження диверсифікації потребує виважених кроків та врегульованих дій. Підприємство повинно докласти зусилля для досягнення конкурентних переваг, без яких не можливо досягти успіху у веденні бізнесу. Саме тому більшість науковців розглядають диверсифікацію з різних позицій. В період коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з уже існуючою – то тут має місце вертикальна диверсифікація, перевагами якої є:

- поєднання координації дій в умовах посиленого контролю;
- налагодження стабільних господарських зв'язків у всіх структурних підрозділах;
- надання гарантій щодо поставки необхідних ресурсів;
- зміцнення контактів з кінцевими споживачами.

Щодо недоліків, вони можуть проявлятися одночасно у різних підрозділах разом із змінами зовнішнього середовища, підвищенні рівня витрат, перевищення вартості ресурсів, що в подальшому може призвести до погіршення фінансового становища підприємства, обмеження ринку збуту.

Якщо суб'єкт господарювання має намір вийти у нові сфери бізнесу, то тут має місце горизонтальна диверсифікація. Її основна функція полягає у вивченні та задоволенні потреб споживачів або клієнтів, своєчасно отримувати інформацію щодо їхніх вподобань за для розробки нового продукту, що зацікавить ринок сучасності. Такому процесу притаманний ефект синергізму, який забезпечить підприємство належним прибутком і підвищить ефективність діяльності.

Не менш вагомого значення набуває конгломеративна диверсифікація, яка орієнтована на відкриття нового виду бізнесу, який ніякою мірою не пов'язаний з уже існуючим. Головним недоліком конгломеративної диверсифікації є фінансові витрати, які необхідні для його реалізації, однак доступні лише підприємствам-монополістам.

Зважаючи на те, що малий та середній бізнес потерпає від нестачі фінансових ресурсів, однак намагається диверсифікуватися слід прийняти до уваги центровану диверсифікацію – поповнення власної номенклатури виробами, які аналогічні тим, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами; нецентровану – поєднання різних сфер виробництва у єдиний організаційний комплекс. Більшість підприємців надають перевагу саме центрованій диверсифікації, проте рішення щодо вибору її виду та механізму впровадження приймають лише після того, коли якісно проведена діагностика

внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування суб'єкта господарювання, ідентифікації ризиків внутрішнього та зовнішнього середовищ (рис. 1.3) .

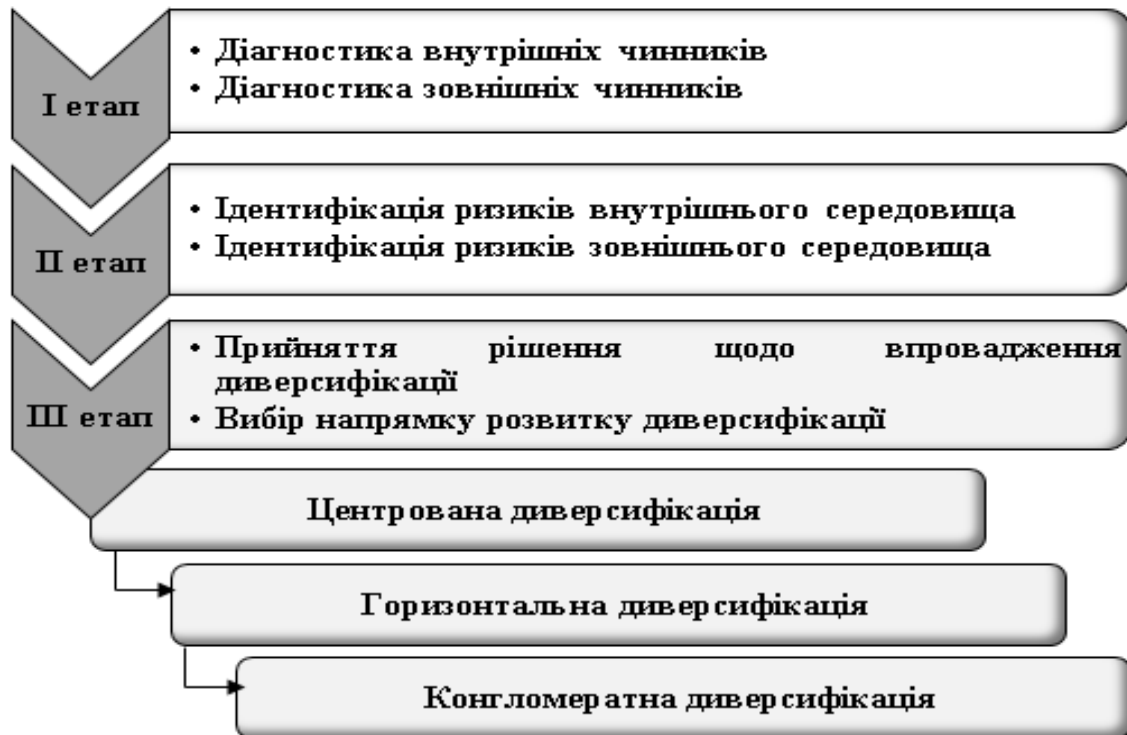


Рис. 1.3. Етапи прийняття рішення щодо впровадження диверсифікації

Джерело: власні дослідження

Багато науковців схиляються до думки, що процес впровадження та реалізації диверсифікації має супроводжуватися певними принципами. Так зокрема Коверга С. В., Згоденко Р. О. [12, с. 118] зазначають: "До основних принципів слід віднести:

– загальні принципи (на рівні галузі): принцип рівномірного розвитку всіх соціально-економічних систем і сфер регіону; принцип пріоритетності дослідження та розвитку конкурентних видів економічної діяльності; принцип формування і реалізації інноваційного продуктового портфеля галузевого комплексу; принцип раціональності виробничо-територіальних об'єднань суб'єктів господарювання (підприємств); принцип рівноваги між інтересами соціально-економічних систем (між інтересами підприємства та регіону);

принцип цілеспрямованості та контролю діяльності; принцип синергії; принцип взаємозв'язку (діалогу);

– часткові принципи (на рівні підприємств-учасників програми диверсифікації): принцип пріоритетності продукції провідних підприємств; принцип контролю якості; принцип інформатизації; принцип мотивації і стимулювання персоналу; принцип гнучкості виробничого процесу; принцип адаптивності".

Ми погоджуємося із таким підходом, і вважаємо за необхідне доповнити даний перелік принципами універсальності, науковості, маневреності, ефективності, монотонності, конкретизованості, єдності, результативності. Такі принципи дозволять підприємцям регулювати свою поведінку у процесі впровадження диверсифікації на підприємстві, забезпечать здорову політику щодо стратегічного розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 1

Теоретичні основи диверсифікації, як стратегії розвитку підприємства, вказують на неоднозначність наукових підходів до її визначення. Більшість дослідників вважають диверсифікацію новим способом управління та удосконалення виробничого процесу з метою утримання належної ніші на ринку, що здатна забезпечити отримання економічної вигоди в майбутньому. Встановлено, що раціональність і максимальна ефективність впровадження диверсифікації залежить від детального вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, ідентифікації ризиків ринкового середовища, вибору правильного виду стратегії, що дозволить швидко адаптуватися до тенденцій змін.

Використання механізму диверсифікації потребує збалансованості інтересів підприємницьких структур із державною політикою, яка, в умовах невизначеності, має сприяти максимальній самореалізації господарської діяльності, створюючи належні соціально-економічні умови її функціонування.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТОВ «КАМІНЬСЬКЕ» НА УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Камінське» Любарського району, Житомирської області створене та діє на основі Статуту, розробленого відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» та іншого чинного законодавства України.

ТОВ «Камінське» набуло права юридичної особи з дня його державної реєстрації (30.03.2007 р.), яка проводиться згідно чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою по законодавству України. Товариство є власником належного йому майна. ТОВ «Камінське» Любарського району смт. Любар, Житомирської області має самостійний баланс, валютний та інші рахунки в установах банків, печатки із своїм найменуванням та символікою, кутовий штамп.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку від усіх видів торговельної, виробничої, фінансової та іншої діяльності, дозволеної законодавчими актами України. Характеристика ТОВ «Камінське» за кодами економічної класифікації представлено у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «Камінське» за кодами економічної класифікації

ЄДРПОУ	34403415 Правовий статус суб'єкта ЮРИДИЧНА ОСОБА
Місцезнаходження за КОАТУУ	1823155100 13100 Житомирська область, Любарський район, смт. Любар, вулиця Леніна, буд. 53
Організаційно-правова форма за КОПФГ	240 Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності за КВЕД	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.16 Вирощування прядивних культур 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.28 вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід

Складовими ресурсного потенціалу підприємства є земля, трудові ресурси, основні та оборотні засоби (основний і оборотний капітал). Проаналізуємо основні складові ресурсного потенціалу ТОВ «Каміньське» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад ресурсного потенціалу ТОВ «Каміньське»

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Актив, тис. грн.:					
Необоротні активи: нематеріальні активи	-	537	1321	-	-
незавершені капітальні інвестиції					
основні засоби (залишкова вартість)	5069	17821	24592	19523	У 4,9 р.
Довгострокові біологічні активи	1272	1796	1796	524	141,2
Оборотні активи у т.ч.					
запаси	11169	17369	30278	19109	У 2,7 р.
виробничі запаси	4198	3967	8648	4450	У 2,1 р.
незавершене виробництво	1894	3638	6059	4165	У 3,2 р.
готова продукція	5077	9764	15571	10494	У 3,1 р.
поточні біологічні активи	1902	1723	2825	923	148,5
грошові кошти та їх еквіваленти	70	18	329	259	У 4,7 р.
Земельні ресурси, га:					
Загальна земельна площа	2452	2452	2452	0	100,0
Трудові ресурси, чол.:					
Середньооблікова кількість штатних працівників	104	102	113	9	108,7

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Аналізуючи показники наявності та стану ресурсного потенціалу ТОВ «Каміньське» можна зробити висновок, що порівнюючи 2019 та 2017 роки вони суттєво змінилися. Так, середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 19523 тис. грн. або у 4,9 рази, а запасів в цілому на 19109 тис. грн. або у 2,7 рази. Водночас розмір земельної ділянки протягом 2017- 2019 рр. становить 2452 га., середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на 9 осіб.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності ТОВ «Каміньське» (рис.2.3) слід зазначити, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився в 2019 році в порівнянні з 2017 роком на 32505 тис. грн. або на 85,8%, що становить 70398 тис. грн. Таке стрімке зростання обсягів виробничої діяльності пов'язано, в першу чергу, із значним збільшенням обсягів реалізації та ростом цін на продукцію. Валовий прибуток ТОВ «Каміньське» в 2019 році склав 14921 тис. грн., що у 2,7 рази більше ніж, у 2017 році. Протягом

аналізовано періоду чистий прибуток збільшився на 2017 тис. грн., або на 66,5%.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ
«Каміньське», тис. грн**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р.	
				+,-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт,	37893	56039	70398	32505	185,8
Вартість активів	22721	42182	67983	45262	У 3,0 р.
Валовий прибуток	5608	11336	14921	9313	У 2,7 р.
Чистий прибуток (збиток)	3033	4547	5050	2017	166,5

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Проведемо аналіз складу та структури активів ТОВ «Каміньське» за 2017-2019 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та структура активів ТОВ «Каміньське», тис. грн

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
I. Необоротні активи:					
Нематеріальні активи	-	537	1321	-	-
Основні засоби (залишкова вартість)	5069	17821	24592	19523	У 4,9 р.
Довгострокові біологічні активи	1272	1796	1796	524	141,2
Усього за розділом I	6341	20154	27709	21368	У 4,4 р.
II. Оборотні активи:					
Запаси	11169	17369	30278	19109	У 2,7 р.
Виробничі запаси	4198	3967	8648	4450	У 2,1 р.
Незавершене виробництво	1894	3638	6059	4165	У 3,2 р.
Готова продукція	5077	9764	15571	10494	У 3,1 р.
Поточні біологічні активи	1902	1723	2825	923	148,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	3200	2838	3888	688	121,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками					
з бюджетом	18	60	508	490	У 28,2 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	21	20	2446	2425	У 116,5 р.
Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)	70	18	329	259	У 4,7 р.
Усього за розділом II	16380	22028	40274	23894	У 2,5 р.
Баланс	22721	42182	67983	45262	У 3,0 р.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Показники наявності та стану активів вказують на те, що за аналізований період вони змінили своє значення. Загальна вартість активів збільшилась з 22721 тис. грн. у 2017 р. до 67983 тис. грн. у 2019 р., тобто на 45262 тис. грн., або у 3,0 рази.

Це пов'язано із збільшенням необоротних активів на 21368 тис. грн., або у 4,4 рази. При цьому залишкова вартість основних засобів зросла на 19523 тис. грн. або у 4,9 рази. Що стосується оборотних активів, то їх загальна величина теж збільшилась на 23894 тис. грн. або у 2,5 рази. В свою чергу це відбулося за рахунок суттєвого збільшення величини виробничих запасів на 4450 тис. грн. або у 2,1 рази та готової продукції на 10494 тис. грн., або у 3,1 рази, іншої поточної дебіторської заборгованості на 2425 тис. грн. та грошей та їх еквівалентів на 259 тис. грн. або у 4,7 рази відповідно.

Не менш важливого значення має аналіз джерел утворення активів підприємства. З даних таблиці 2.5. видно, що показники джерел утворення активів підприємства за 2017-2019 роки дещо змінилися.

Таблиця 2.5

**Характеристика джерел утворення активів
ТОВ «Каміньське», тис. грн**

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
А	1	2	3	4	5
Зареєстрований (пайовий) капітал	1189	1189	1189	0	100,0
Додатковий капітал	-	537	1321	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11153	15700	20750	9597	186,0
Усього за розділом І	12342	17426	23260	10918	188,5
Довгострокові кредити банків	-	10348	12381	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	3757	3757	5166	1409	137,5
Усього за розділом ІІ	3757	14105	17547	13790	У 4,7 р.
Короткострокові кредити банків	2500	-	-	-	-
Поточна заборгованість за: товари, роботи, послуги	2863	8694	22547	19684	У 7,9 р.
розрахунками з бюджетом	756	1144	208	-548	27,5
розрахунками зі страхування	45	76	89	44	197,8

Продовження таблиці 2.5.

A	1	2	3	4	5
розрахунками з оплати праці	151	321	237	86	156,9
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	145	254	3933	3788	У 27,1 р.
Інші поточні зобов'язання	162	162	162	0	100,0
Усього за розділом III	6622	10651	27176	20554	У 4,1 р.
Баланс	22721	42182	67983	45262	У 3,0 р.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Так, спостерігається збільшення загальної величини джерел утворення активів на 45262 тис. грн., або у 3,0 рази. Це відбулося за рахунок збільшення суми власного капіталу на 10918 тис. грн. або на 88,5%, довгострокових зобов'язань та забезпечень на 13790 тис. грн. або у 4,7 рази та поточних зобов'язань і забезпечень на 20554 тис. грн. або у 4,1 рази. Протягом аналізованого періоду величина зареєстрованого (пайового) капіталу залишилася без змін і становила 1189 тис. грн. Натомість протягом 2018-2019 років підприємство отримувало довгострокові кредити банків, а у 2017 р. мало короткострокові кредити.

Водночас спостерігається зменшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 548 тис. грн. або на 72,5% та збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 19684 тис. грн. або у 7,9 рази.

Стає зрозуміло, що господарська діяльність досліджуваного підприємства відбувається завдяки організованому та ефективному менеджменту, який являє містить сукупність взаємопов'язаних послідовно здійснюваних функцій. В умовах ринкової економіки дієвість оперативних управлінських рішень значною мірою залежить від фінансових результатів, які викликають інтерес не лише у інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління, а й обґрунтовують ймовірність впровадження диверсифікації на підприємстві.

Проаналізуємо фінансову діяльність ТОВ «Каміньське». Для цього проаналізуємо порядок формування доходів ТОВ «Каміньське» представлений у таблиці 2.6. Порівнюючи показники доходів підприємства за 2017-2019 роки,

необхідно відмітити, що вони змінилися наступним чином. Так, за аналізований період чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 32505 тис. грн. або на 85,8%. Величина інших операційних доходів зменшилась з 746 тис. грн. у 2017 р. до 169 тис. грн. у 2019 р. тобто на 577 тис. грн. або на 77,3% відповідно.

Таблиця 2.6

Аналіз формування доходів ТОВ «Каміньське», тис. грн

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37893	56039	70398	32505	185,8
Валовий прибуток	5608	11336	14921	9313	у 2,7 р.
Інші операційні доходи	746	5	169	-577	22,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	3279	5717	8580	5301	у 2,6 р.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	3033	4547	5050	2017	166,5
Чистий прибуток	3033	4547	5050	2017	166,5

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Наступним етапом аналізу є оцінка майнового стану підприємства та ефективності господарювання. Дані представлені у таблиці 2.7 свідчать про те, що спостерігається позитивна тенденція до збільшення співвідношення необоротних і оборотних активів ТОВ «Каміньське» на 75% у 2019 р. порівняно із 2017 р. При цьому співвідношення оборотних і необоротних активів зменшило своє значення на 42,3%.

Таблиця 2.7

Показники оцінки майнового стану ТОВ «Каміньське»

Показник	Норматив	Рік			2019 р. до 2017 р.	
		2017	2018	2019	+/-	%
Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості	більше 0,9	10,2	18,6	20,9	10,7	у 2,0 р.
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	за планом	0,4	0,9	0,7	0,3	175,0
оборотних і необоротних активів	за планом	2,6	1,1	1,5	-1,1	57,7

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Ліквідність суб'єкта господарювання показує його можливість погашати свою заборгованість. Коефіцієнти ліквідності визначаються відношенням величини ліквідного майна, тобто засобів, які можуть бути використані для оплати боргів до поточних зобов'язань. Досліджуючи ліквідність ТОВ «Каміньське», проведемо аналіз показників ліквідності, розрахованих в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка показників ліквідності ТОВ «Каміньське»

Показник	Норматив	Рік			2019 р. до 2017р. +/-
		2017	2018	2019	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	2,5	2,1	1,5	-1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,8	0,4	0,4	-0,4
Коефіцієнт абсолютної	>0,2	0,01	0,002	0,01	-
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,7	0,5	0,6	-0,1
Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,5	0,8	0,8	0,3

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Каміньське».

Як свідчить аналіз, підприємство має певний запас ліквідності. Частина показників ліквідності відповідає нормативному значенню, інша ж знаходяться поза межами нормативу. Так, загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності і показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Протягом 2017-2019 рр. значення цього показника більше 1, що свідчить про те, що підприємство здатне своєчасно ліквідувати борги, проте простежується тенденція до зменшення величини даного показника.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість розрахунку по поточних зобов'язаннях за рахунок грошових коштів і коштів в розрахунках. Як видно з таблиці 2.8 ТОВ «Каміньське» мало значення цього коефіцієнта більше за нормативне лише за підсумками 2017 р., що не можна сказати про дані 2018-2019 рр. Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх

до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності. За досліджуваний період даний показник не відповідає нормативному значенню. Це є передумовою зміни політики функціонування, яка потребує нових підходів до управління, зважаючи на мінливість ринкового середовища, економічної ситуації та інтеграції до сучасних методів господарювання.

Висновки до розділу 2

Метою діяльності ТОВ «Каміньське» Любарського району, Житомирської області є одержання прибутку від усіх видів торговельної, виробничої, фінансової діяльності, пов'язаних з аграрним напрямком, виробництвом зернових зокрема.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Каміньське» вказують на збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції більш ніж на 85%, чистий прибуток – на 67%, що пов'язано із зростанням обсягів виробничої діяльності, і в першу чергу, із значним збільшенням обсягів реалізації та ростом цін на продукцію.

Досліджуване підприємство працює за традиційною схемою господарювання, в якій має місце звичайний життєвий цикл вироблення аграрної продукції. Підприємство володіє активами, усіма необхідними ресурсами, достатньо ефективним менеджментом управління. Однак зважаючи на результативні показники, стає зрозуміло, що в майбутньому очікується впровадження нового механізму господарювання, який би змінив характер дій на умовах диверсифікації, забезпечуючи реалізацію цілей в часі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В ринкових умовах господарювання більшість підприємницьких структур починають свою діяльність з одного виду бізнесу, який здебільшого обслуговує місцеві або регіональні ринки. На перших етапах розвитку діяльність таких підприємств характеризується обмеженою номенклатурою, не великою кількістю виробленої продукції, проведених робіт, послуг, тобто не відрізняється різноманітністю. Основними напрямками діяльності новостворених господарств є зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, формування прихильності потенційних споживачів до продукції фірми.

При щоденних змінах економічного клімату, при ефективному розвитку бізнесу, номенклатура продукції розширюється, і підприємство починає використовувати можливості розширеного територіального ринкового розміщення, переходячи від місцевого до регіонального, далі національного та міжнародного. В той час коли підприємство володіє необхідними прибутковими можливостями підвищення ефективності діяльності, питання диверсифікації може і не виникати.

Однак ризики мінливого середовища, що спостерігаються тривалий час, можуть докорінно змінити ставлення до даного питання. Зміни в суспільстві змінюють вподобання споживачів, виклики моди спонукають до появи на ринку нових видів продукції, товарів та послуг, що стимулює до здорової економічної конкуренції. За таких умов підприємці змушені робити стратегічний вибір: зупинитися на досягнутому рівні чи безупинно рухатися вперед, шукаючи нові шляхи зміцнення бізнесу, задовольняючи як власні інтереси, так і інтереси споживачів. Одним із таких стратегічних напрямів є впровадження диверсифікації, яка надає можливості зменшити оперативний ризик, стабілізувати доходи, збільшити кредитні можливості, використовувати резерви, пристосуватися до потреб споживачів, зайняти належну нішу на

ринку.

В сучасному економічному просторі диверсифікація відома як ефективна стратегія швидкого зростання підприємницької діяльності. Досить часто компанії відомих брендів мають успішні приклади диверсифікації, почавши з пропозиції окремих продуктів, але дуже швидко перейшовши на серію продуктів, приносячи різні потоки доходів і дозволяючи компанії процвітати. Як і будь-яка стратегія, диверсифікація має свої переваги і недоліки і в даний час може бути неприйнятною для ведення бізнесу. Оцінка ризиків і визначення того, чи слід підприємству диверсифікувати - це перший важливий крок. Повинна бути проведена належна комплексна перевірка, особливо з урахуванням непередбачуваності поточного економічного клімату і мінливості клієнтів.

Як зазначалося вище, диверсифікація - це стратегія зростання, яка включає вихід на новий ринок або галузь, в якій бізнес попередньо ще не працював, або створення нових продуктів чи послуг, які власний бізнес в даний час не пропонує. В такому випадку метою диверсифікації є розподіл ризиків при одночасному отриманні доходу з кількох джерел, що дозволить власному бізнесу зростати швидко, але стійко.

Диверсифікація часто є випробуваною стратегією зростання бізнесу, яку використовують компанії. Наявність практичної і продуманої стратегії реалізації диверсифікації може допомогти стимулювати зростання бізнесу декількома способами, включаючи:

- збільшення частки на ринку;
- збільшення продажів і доходів;
- зменшення впливу змін на ринку;
- отримання вищої маржі порівняно з існуючими ринками;
- відкриття для себе нових джерел доходу;
- створення нових завдань і можливостей зростання;
- мінімізація ризиків втрати.

Поряд з цим слід враховувати й те, що диверсифікація пов'язана зі своїм

набором ризиків, витрат і додаткових ресурсів. Якщо ці вимоги перевищують потенційний дохід і прибуток, цей варіант зростання може бути занадто ризикованим для підприємницьких структур. Неєфективна стратегія диверсифікації може призвести до серйозних помилок, гальмування у розвитку, непослідовного рівня обслуговування, що призводить до незадоволеності і втрат клієнтів, обмеження потенційного зростання в основних сферах власного бізнесу, надмірного розширення ресурсів.

За таких вимог виникає питання, чи варто впроваджувати диверсифікацію на підприємствах? Розуміння ринку, на якому працює бізнес, має важливе значення для процвітання стратегії диверсифікації. Не менш важливим є врахування фінансових та людських ресурсів, необхідних для цього. Лише після того, як будуть зроблені відповідні кроки щодо визначення рівня економічної і фінансової стабільності і економічно обґрунтованої прибутковості, слід вдаватися до диверсифікації. Незважаючи на гадану простоту, це тривалий і детальний процес, який потребує обдуманого плану дій щодо впровадження диверсифікації і передбачає:

- детальне дослідження ринку нового продукту або послуги;
- розуміння клієнтів і звичок власного бізнесу і визначення нових можливостей;
- ретельна оцінка потреб клієнтів;
- чітка стратегія розвитку продукту і тестування ринку;
- визначення того, чи достатньо у власному бізнесі операцій з продажу, маркетингу і ланцюгу постачань для задоволення додаткових вимог.

Розробка індивідуального і детального плану диверсифікації сприятиме ефективному розвитку власного бізнесу, зберігаючи його стабільність на постійно зростаючому конкурентному ринку. Такий план повинен містити механізм детального вивчення фінансової сторони діяльності, корпоративної структури, оцінки ризиків тощо. Дотримуючись зазначених вимог, ступені пріоритетності досягнення основних цілей диверсифікації мають тенденцію до зростання (рис. 3.1).

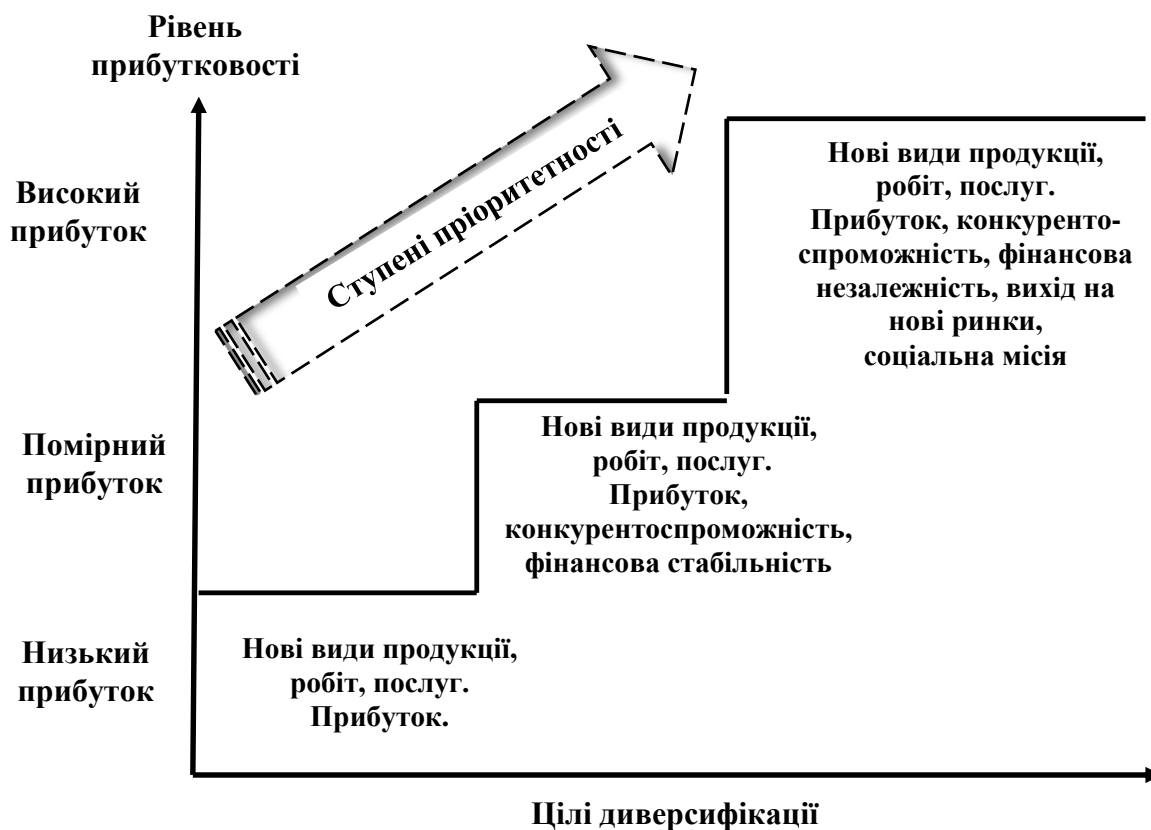


Рис. 3.1. Ступені пріоритетності основних цілей диверсифікації

Джерело: власні дослідження

Не дивлячись на те, що диверсифікація є ключовою стратегією розвитку бізнесу, на жаль її застосування доцільне не для всіх підприємницьких структур.

В першу чергу це стосується малих та середніх підприємств, які функціонують в умовах висококонкурентного середовища. Загальновідомо, що успішний малий та середній бізнес вимагає успішної бізнес-моделі. Без необхідних елементів для розширення, органічного зростання, «стартап» неминуче може зазнати невдачі. У економічному середовищі, де великі ідеї - найцінніший товар, а інновації - основна валюта, важливо розпізнавати і повною мірою розуміти власний бізнес і реалістично оцінювати його шанси на успіх.

Поетапне зростання малого бізнесу може бути відображене налагодженою діловою практикою, продуманою бізнес-стратегією, яка міститиме відповіді на наступні питання:

- чи є необхідність розробляти новий продукт, що доповнить поточну виробничу номенклатуру;

- чи є потреба і можливість у дослідженні ринку, щоб виявити прогалини на ньому і оцінити, чи може власна продукція заповнити їх;

- в якості альтернативи, чи може підприємство змістити акцент свого бізнесу на цінних клієнтів і проаналізувати вплив даного явища на ефективність отриманого результату;

Ще більш серйознішого підходу щодо впровадження диверсифікації потребують аграрні підприємства та досліджуване ТОВ «Каміньське». Такі суб'єкти господарювання, диверсифікуючись, здебільшого орієнтуються на процес, при якому зростання досягається за рахунок впливу ресурсів, які класифікуються як «поза» звичайних операцій підприємства. Це досягається різними способами, в тому числі шляхом придбання або кооперування з іншим бізнесом, укладення партнерських відносин із зовнішніми сторонами або за рахунок припливу коштів від зовнішнього учасника або спонсора. Впроваджуючи стратегії щодо підвищення ефективності та результативності діяльності, таким підприємствам необхідно оцінити власні комерційні операції, від продажів до маркетингу та не відкидати можливість зробити крок назад і проаналізувати, з критичної точки зору, що працює, а що гальмує розвиток власного бізнесу.

Вище окреслені передумови впровадження диверсифікації формують мотиви її реалізації та визначають цілі стратегічного розвитку підприємницьких структур (рис. 3.2). З кожним етапом розвитку ринкових відносин з'являються нові можливості ведення бізнесу, однак це не означає, що всі суб'єкти господарювання готові адаптуватися до таких мінливих тенденцій. Саме тому варто проводити оперативний і ретроспективний аналіз діяльності підприємства на постійній основі, інвестувати в ті сегменти, які в майбутньому забезпечать

досягнення цілей. Оцінка стану розвитку, швидкозростаючих і найбільш прибуткових сфер і спроба визначити, де міститься недостатньо ефективний сегмент – все це вимоги до підприємницьких структур, які прагнуть інвестувати в саморозвиток, тим самим інвестуючи в своє зростання і досягнення успіху.

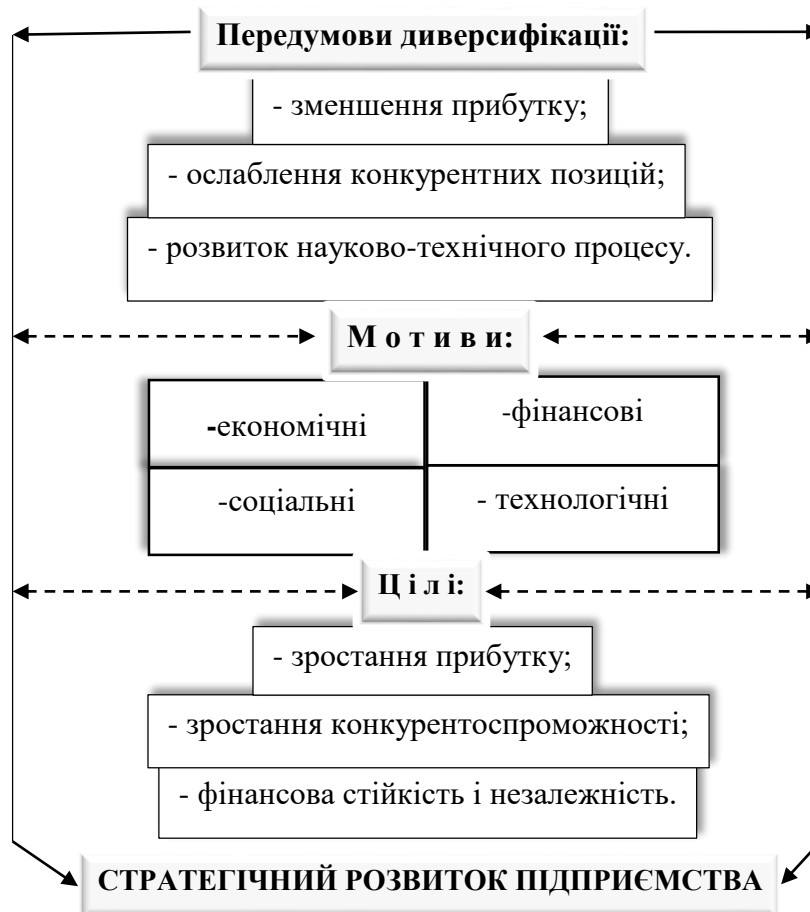


Рис. 3.2. Передумови, мотиви, цілі диверсифікації в контексті стратегічного розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження

Отже сучасні підприємства будь-яких форм власності, в жорстких умовах невизначеності змушені суттєво змінювати власне ставлення до господарської діяльності з метою стратегічного розвитку. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники бізнес-структур змінюють підприємницький стиль поведінки. Диверсифікація – це один з не багатьох інноваційних підходів щодо активізації

власної справи, який дозволяє зменшити ризик в досягненні основної мети – отримання прибутку.

З цією метою, використовуючи певну методику, проведено дослідження готовності ТОВ “Камінське” до впровадження диверсифікації як стратегії подальшого розвитку. Для цього використано спосіб експертних оцінок, який має конфіденційний характер та не потребує фінансових затрат. Експертами було визначено працівників досліджуваного господарства, що забезпечило достовірність даних та отримання якісної інформації.

В основу методики покладена бальна шкала (від 1 до 8), яка відображала рівень оцінювання працівниками ступеня ідентифікованих чинників, що регулюють діяльності ТОВ “Камінське” і визначають готовність до диверсифікації. За методикою В. Шкардун, Т. Ахтямов [32, с. 82], «Вісім балів» – фактори присутні повністю; «шість балів» – ознака виявляється не повною мірою; “чотири бали” – фактори виявляються слабо; «два бали» – фактори майже не виявляються, «нуль балів» – фактори відсутності. В кінцевому результаті було визначено середньозважений бал і оцінено ступінь готовності сільськогосподарського підприємства до запропонованого інноваційного шляху. Для цього використано інтегральний показник ступеню готовності підприємства являє собою середньозважений бал:

$$\bar{E} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m K_i \cdot \sum_{j=1}^n S_{ij} \quad (3.1)$$

де:

\bar{E} – бальна оцінка j-го експерта ступеня прояву i-ї ознаки;

n – кількість експертів;

m – кількість ознак;

K_i – коефіцієнт важливості i-ї ознаки.

В оцінці ступеня готовності до реалізації диверсифікації як конкурентної стратегії брало участь сім експертів, таким чином $n=16$, а $m=10$ (табл. 3.1).

**Готовність ТОВ “Каміньське” до реалізації диверсифікації
як стратегії розвитку підприємства**

Фактор	Ступінь прояву
Наявність цілей	Повністю
Відповідність завдань щодо стратегії розвитку	Виявляється не повністю
Наявність діджиталізації	Не виявляється
Присутність інноваційних технологій	Слабко
Адаптація підприємства до ринкових змін	Слабко
Взаємозв'язок поточного і стратегічного планування	Не цілком
Ефективний менеджмент	Не цілком
Залучення аутсорсингу	Не виявляється
Високий рівень корпоративної культури	Слабко
Своєчасне інформування персоналу про основні цілі і завдання підприємства	Не цілком
Інтегральний рейтинг	0,310

Джерело: власні дослідження.

Розрахуємо за методичним підходом граничні значення: $b_{min} = 0,0$ – ознаки, що не виявляються; $b_{sl} = 0,2$ – слабкий прояв ознак; $b_{np} = 0,4$ – не повний прояв ознак; $b_p = 0,6$ – певний прояв ознак; $b_{max} = 0,8$ – максимальний прояв ознак, . Далі розрахунки здійснюються в наступній послідовності:

$$b1 = b_{min} + 0,2(b_{sl} - b_{min}) \quad (3.2);$$

$$\bar{b} = 0,4 (b_p + b_{max}) \quad (3.3);$$

$$b2 = b_{np} + 0,25 (b_{max} - b_{np}) \quad (3.4).$$

Результативні значення становитимуть: $b1=0,191$, $\bar{b}=0,361$, $b2=0,427$.

Таким чином, рівень готовності ТОВ “Каміньське” до формування та імплементації стратегії диверсифікації варто охарактеризувати як:

- дуже високий, коли результат знаходиться в межах $b2 - b_{max}$;
- високий – $\bar{b} - b2$;
- помірний результат в діапазоні $b1 - \bar{b}$;
- низька, якщо отриманий результат становить $b_{min} - b1$.

Отриманий узагальнюючий результат вказує на помірний рівень готовності досліджуваного сільськогосподарського підприємства до впровадження диверсифікації.

Висновки до розділу 3

У мінливих умовах ринкового середовища підприємці змушені робити стратегічний вибір щодо ведення бізнесу: зупинитися на досягнутому рівні чи беззупинно рухатися вперед, шукаючи нові шляхи його зміцнення, задовольняючи як власні інтереси, так і інтереси споживачів.

Механізм впровадження диверсифікації є достатньо складним і потребує ретельного аналізу усіх структурних елементів його формування, включаючи визначення основних передумов, ідентифікації економічних, соціальних, фінансових та технологічних мотивів, визначення ступенів пріоритетності досягнення основних цілей.

Достатньо серйозного підходу щодо впровадження диверсифікації потребують аграрні підприємства та досліджуване ТОВ «Каміньське». Такі суб'єкти господарювання, диверсифікуючись, здебільшого орієнтуються на процес, при якому зростання досягається за рахунок впливу ресурсів, які класифікуються як «поза» звичайних операцій підприємства. Впроваджуючи стратегії щодо підвищення ефективності та результативності діяльності, таким підприємствам необхідно оцінити власні комерційні операції, від продажів до маркетингу та не відкидати можливість зробити крок назад і проаналізувати, з критичної точки зору, що працює, а що гальмує розвиток власного бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. Ризики мінливого середовища, що спостерігаються тривалий час, можуть докорінно змінити ставлення до питання стратегії розвитку. Зміни в суспільстві змінюють вподобання споживачів, виклики моди спонукають до появи на ринку нових видів продукції, товарів та послуг, що стимулює до здорової економічної конкуренції. Раціональність і максимальна ефективність впровадження диверсифікації залежить від детального вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, ідентифікації ризиків ринкового середовища, вибору правильного виду стратегії, що дозволить швидко адаптуватися до тенденцій змін.

2. Використання механізму диверсифікації потребує збалансованості інтересів підприємницьких структур із державною політикою, яка, в умовах невизначеності, має сприяти максимальній самореалізації господарської діяльності, створюючи належні соціально-економічні умови її функціонування.

3. Отримані результати щодо готовності ТОВ «Каміньське» до провадження диверсифікації вказує на помірний рівень готовності. Це схиляє до думки, що даному підприємству слід належним чином оцінити власні комерційні операції, від продажів до маркетингу, і не відкидати можливість зробити крок назад і проаналізувати, з критичної точки зору, що працює, а що гальмує розвиток власного бізнесу задля розробки нової стратегії підвищення ефективності та результативності діяльності.

4. Механізм використання диверсифікаційної моделі розвитку бізнесу потребує проведення оперативного і ретроспективного аналізу діяльності підприємства на постійній основі, інвестування в ті сегменти, які в майбутньому забезпечать досягнення цілей. Оцінка стану розвитку, швидкозростаючих і найбільш прибуткових сфер і спроба визначити, де міститься недостатньо ефективний сегмент – все це вимоги до підприємницьких структур, які прагнуть інвестувати в саморозвиток, зростання та досягнення успіху.

5. Реалізація диверсифікації в підприємницьких структурах – один із

найбільш стратегічних напрямів розвитку, який надає можливості зменшити оперативний ризик, стабілізувати доходи, збільшити кредитні можливості, пристосуватися до потреб споживачів, зайняти належну нішу на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. URL: www.labyrinth.ru/books/127932/
2. Ансофф И. Стратегическое управление. URL: <https://studfile.net/preview/5712210/>
3. Бахчиванжи Л. та ін. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.
4. Белоущенко Я.А. Теоретические аспекты стратегии диверсификации в современных условиях хозяйствования. *Экономика и предпринимательство*. ВАК РФ, база Agris, база РИНЦ. Москва: ООО «Сам Полиграфист», 2019. № 4. С. 882-885.
5. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. С. 261–263.
6. Мазуренок О. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2013. 28 с.
7. Попова С. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук; Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.
8. Рудик Н. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. Москва: Дело. 2005. 223 с.
9. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18-21.
10. Давидова І.І. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі економіки: автореф. дис. на здобуття неук. ступеня канд. економ. наук.:

Кабінет Міністрів України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2013. 20 с.

11. Чернова Т.Б. Об оценке региональной диверсификации экспорта. *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. 2009. № 1. С. 3-7.

12. Коверга С. В., Згоденко Р. О. Диверсифікація як форма розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 116–119.

13. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 21-24.

14. Гончар В. В., Мальцев М. М. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», Вип. 35. 2018. С. 176-181.

15. Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економіка та управління національним господарством*. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). 2018. № 5. С. 15-19.

16. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(128). С. 190 – 194.

17. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С. 147–151.

18. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 21-24.

19. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності. *Вісник НТО «ХП»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172—175.

20. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.

21. Мельник Н.Б. Цілі диверсифікації виробництва в сільському господарстві на пореформеному етапі його розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. №4 (2). С. 32-34.

22. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 215–220.

23. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С. 17- 21.

24. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. №24 . С.278-289.

25. Ткачук, В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С.57.

26. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні засади : монографія. К.: ННЦ ІАП, 2007. – 488 с

27. Про схвалення стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № : 806-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>

28. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

29. Agenda 21 URL: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=52>

30. Farm commercialization and income diversification on the road to EU Accession. Proceeding of FAO Workshop /ed. by S. Tanic, T. Lonc. FAO, 2004. – P. 19.

32. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии. *Маркетинг*. 2001. № 3 (58). С. 79–86.

ДОДАТКИ