

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МІТІНА АЛІНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 338.33:338.121

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Формування та реалізація диверсифікації як стратегії розвитку
підприємницьких структур**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ Аліна Валеріївна Мітіна

Керівник роботи
ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна
д. е. н., професор

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Мітіна А. В. Формування та реалізація 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, 2022.

Робота присвячена дослідженню та узагальненню науково-методичних та практичних аспектів формування та реалізації диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур. Комплексно проаналізовано фінансово-господарський стан функціонування та виявлено основні чинники диверсифікаційного розвитку підприємства в сучасних умовах. Сформовано та обґрунтовано практичні рекомендації щодо реалізації напрямів диверсифікації товариства.

Ключові слова: стратегія розвитку, диверсифікація, ринок, потреби споживачів, ефективність.

ANOTATION

Mitina A. V. Formation and implementation of diversification as a strategy for the development of entrepreneurial structures. – *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2022.

The work is devoted to the research and generalization of scientific, methodical and practical aspects of the formation and implementation of diversification as a strategy for the development of business structures. The financial and economic state of functioning was comprehensively analyzed and the main factors of diversification development of the enterprise in modern conditions were identified. Practical recommendations on the implementation of company diversification directions have been formed and substantiated.

Key words: development strategy, diversification, market, consumer needs, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ДЖІФЛАЙТ»	15
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
Висновки до розділу 3	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У міру розвитку економіки країни, її інтеграції в Європейський Союз, посиляться конкуренція, відбудуться зміни в умовах зовнішньої діяльності організацій швидше, що змушує їх шукати ефективніші шляхи та способи адаптації. Компанії використовують різні стратегії зростання для досягнення цільового зростання та розширення стратегії. Диверсифікація діяльності підприємницьким структур є однією з кількох можливостей для розширення компанії, якій приділяється все більше уваги. Диверсифікація як універсальна стратегія охоплює більшість відомих способів і засобів адаптації до зовнішніх умов функціонування суб'єкта підприємництва. Диверсифікуючи свою діяльність суб'єкти підприємництва можуть знизити ризики зумовлені змінами на ринку, покращити використання грошових потоків. Однак, задля досягнення бажаного фінансового результату, слід оцінити наскільки розширити діяльність, який пакет додаткових чи нових послуг обрати, який ринок для вибору. Оптимальний вибір кількості заходів і правильного часу для розширення є основною проблемою для тих, хто прагне успіху для компаній. У цій ситуації дослідження диверсифікації як стратегії розвитку забезпечує можливість прийняття рішень щодо збільшення або скорочення диверсифікації діяльності, щодо зменшення ризику та дотримання політики раціонального розширення діяльності суб'єкта підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення сутності диверсифікації досліджували зарубіжні вчені: І. Ансофф, М. Портер, А. Томсон, С. Монтгомері, П. Друкер. Серед вітчизняних науковців проблематика диверсифікації розглядається у працях О. Згурської, М. Корінько, В. Ткачука, К. Богачевської, а також інші дослідники. Вченими сформовано ряд підходів до визначення сутності диверсифікації суб'єктів підприємницької діяльності. Однак наукові підходи сьогодні не забезпечують

єдиного та чіткого визначення диверсифікації як стратегії розвитку, виникає необхідність більш детального вивчення.

Мета та завдання дослідження. Враховуючи сучасні особливості економічних реалій в Україні метою дослідження є обґрунтування методичних та організаційних принципів формування диверсифікації як стратегії розвитку суб'єктів підприємництва. Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- розкрити з теоретичної позиції сутність поняття диверсифікації, її класифікацію та переваги;
- провести аналіз організаційно-економічних умов розвитку та фінансових показників в контексті формування диверсифікації як стратегії розвитку ТОВ «Джіфлайт».
- визначити можливість впливу диверсифікації діяльності підприємства на фінансовий стан підприємства;
- обґрунтувати диверсифікаційну стратегію розвитку суб'єкта підприємництва.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування стратегії диверсифікації суб'єкта підприємництва. Предметом дослідження вбачається сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації диверсифікації як стратегії розвитку ТОВ «Джіфлайт».

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною базою кваліфікаційної роботи є концептуальні положення сучасної економічної теорії щодо диверсифікації, логіко-діалектичний метод пізнання явищ і процесів, фундаментальні дослідження теорій стратегічного менеджменту. При обробці матеріалів застосовувалися методи: монографічний, графічний, аналізу і синтезу, аналітичних угруповань статистичних даних, розрахунково-конструктивний, SWOT-аналізу та інші.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» 2022 р. на тему «Теоретичні аспекти диверсифікації в контексті розвитку суб'єкта підприємництва»; Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» 2022р. на тему «Діяльність суб'єктів підприємництва на ринку послуг агрокоптерами: сучасна реальність»; «Без коріння саду не цвісти» 2022 на тему «Обґрунтування оптимального напрямку диверсифікації як стратегії розвитку суб'єкта підприємництва».

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати дослідження спрямовані на вдосконалення методики і практики формування та реалізації диверсифікації як стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення диверсифікації діяльності товариства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить: вступ, три розділи з висновками, загальні висновки, список використаних джерел (41 джерело). Загальний обсяг дослідження становить 39 сторінок. Ілюстративний матеріал містить 12 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Диверсифікація діяльності може бути однією зі стратегій зростання компаній. Диверсифікація є однією з найбільш суперечливих стратегій розвитку бізнесу. Про це говорить та кількість визначень, які зустрічаються у різних джерелах. Цей процес характеризується з дуже високою складністю, через що оцінюється досить різноманітно. Ні в теорії, ні на практиці немає єдиної думки щодо визначення терміну «диверсифікація». В даний час поняття «диверсифікація» широко використовується в економічній науці, воно увійшло в практику з середини 1950-х років. Диверсифікація (від лат. *diversification* різноманітність) – перехід діяльності підприємства у нові сфери: збільшення асортименту та видів вироблених товарів (послуг), зміна географічної сфери діяльності та ін [37].

Більшість вчених, які вивчають диверсифікацію посилається. у визначенні диверсифікованого напрямку розвитку на запропоноване тлумачення І. Ансоффом: «диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, суттєво відмінні від попередніх» [31]. Диверсифікація для цього автора означає нові технології, нову кваліфікацію та нові способи роботи, за допомогою яких компанії можуть виходити на нові ринки. Таким чином, компанія буде диверсифікованою, якщо включить у свою програму такі продукти, реалізація яких не залежить від того, що вже є на ринку, і не може бути вироблено за допомогою наявних ресурсів. Диверсифікація може сприйматися як нова діяльність компанії, яка відрізняється від колишньої. Будь-яка зміну діяльності організації або її стратегії можна розглядати як диверсифікацію.

З економічної точки зору, диверсифікація – це розвиток та збільшення обсягів виробництва шляхом випуску додаткової нової продукції на нові ринки, пошуку сильнішої позиції на ньому. Разом з тим, це визначення не враховує інші аспекти диверсифікації, такі як вміння фірми «упорядкувати» свій капітал і цілеспрямованіше використовувати свій інтелект в умовах конкурентної боротьби, здатність забезпечити широке поле діяльності для менеджерів та подальшого зростання.

Термін «диверсифікація» досліджується у широкому значенні та вузькому значенні. Диверсифікація у загальному вигляді це розширення номенклатури, товарів, що виробляються підприємствам (фірмою). Узагальнюючи погляди різних авторів на диверсифікацію компанії, можна зробити висновок, що диверсифікація - це розширення видів діяльності та захоплення нових сфер, які мало чим відрізняються. Однак ці відмінності пояснюються на основі різних критеріїв: галузей виробництва, продуктів, їх функції, різні ресурси підприємства, стратегічні фактори, адміністрування, технології тощо.

Ресурси, що використовуються у виробництві, управлінні, зміни в управлінні, технології є характерними внутрішніми ознаками диверсифікації. різноманітність обслуговуваних зовнішніх ринків, географічне розташування тощо. Зрозуміло, що внутрішні та зовнішні критерії взаємозалежні, оскільки виробництво нових продуктів, «вихід» на нові ринки, жорстка конкуренція змінює ресурси, технології, менеджмент

Для більш точного визначення процесу диверсифікації слід відзначити, що диверсифікація - це перш за все, перехід на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало жодного відносини та випуск нової для підприємства продукції. Диверсифікацію підприємства слід також розглядати як розширення діяльності фірми за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів (послуг), що мають максимальні частки у обсязі продажів у порівнянні з іншими видами випуску продукції. Отже,

доречним є таке розуміння диверсифікації - освоєння випуску нових для компанії виробів, нових технологій, нових послуг, які за виходять за межі основного бізнесу. Тобто, це може бути вихід у нові сфери діяльності з метою забезпечення ефективності роботи компанії, поліпшення задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основною причиною, яка спонукає до проведення диверсифікації на думку І. Ансоффа є невідповідність рівня продуктивності праці та ефективності виробництва середньому рівню галузі або рівню який вбачається керівництвом компанії [31]. Б. Карлоф основною причиною диверсифікації розглядає процес глобалізації виробництва та ефект економії на масштабах виробництва, тобто синергетичний ефект [35]. В науковій літературі зустрічається згрупування причин диверсифікації підприємства до таких: зниження ступеня ризику, припущення про найкращий спосіб вкладення капіталу; розширення бізнесу завдяки синергетичному ефекту.

Причинами диверсифікації можуть бути як внутрішні так і зовнішні причини розвитку компанії. Зовнішніми причинами є бажання та можливості утвердитися на нових, перспективних ринках, коливання попиту та загострення конкуренції, фундаментальні економічні умови, зміна та зниження привабливості традиційних сфер діяльності тощо. Внутрішні причини прагнення повною мірою використовувати наявні незадіяні виробничі потужності та інші ресурси, різних функціональних зон (виробництво, реалізація, дослідження та розробки, управління тощо). (рис. 1.1). Більшість авторів [31, 32, 34, 35, 37], які аналізували процес диверсифікації, вважають, що зростання компанії є однією з цілей диверсифікації. Значну кількість мотивів, що можуть впливати на рішення керівництва підприємства щодо здійснення диверсифікації власної діяльності відмічає О. Кавун [9].



Рис 1.1. Мотиви та цілі диверсифікації

Джерело: адаптовано автором

Такими причинами можуть бути бажання збільшення частки ринку або вихід на нові ринки та (або) забезпечення покриття різних сегментів ринку; бажання покращення фінансово-економічних показників та (або) отримання економічної вигоди; використання наявних фінансових ресурсів та матеріально-технічної бази більш ефективно; зменшення та оптимізація операційних витрат; збільшення покупців завдяки урізноманітненню пропозиції товарів або послуг; розмежування ризиків та зменшення залежності від кон'юнктури певного ринку; забезпечення комплексного задоволення попиту споживачів завдяки урізноманітненню сформованих каналів продажу товарів; зменшення конкуренції між існуючими господарюючими структурами [9].

Стратегічні цілі, які ставлять компанії при диверсифікації своєї діяльності, можуть бути глобальними і ті які виникають з них. Глобальні: зниження ризику (зовнішнього та внутрішнього), прибуток, управлінські інтереси та зростання, до других належать отримання синергічного ефекту від

діяльності в різних сферах, створення умов для подальшого розвитку та зростання компанії, підвищення вартості компанії та її акцій тощо [31].

Вид стратегії диверсифікації залежить від специфіки підприємства та його цілей. С. Montgomery наголошує на трьох основних цілях диверсифікації: збільшення панування на ринку, використання незадіяних потужностей та задоволення управлінських інтересів [37, 38]. Перші два цілі розглядають максимізацію прибутку та ефективно використання ресурсів. Задоволення управлінських інтересів не має майже нічого спільного з максимізацією прибутку чи продуктивністю підвищення ефективності. Диверсифікований розвиток досягається за рахунок різноманітних варіантів:

- ✓ через вертикальну або ланцюгову диверсифікацію, коли постачальники поглинаються або контролюються (з одного боку) або канали розподілу (з іншого боку) або діяльність обох сторін одночасно;

- ✓ при виконанні горизонтальної диверсифікації: розширення асортименту продукції та пакету послуг, доповнюється аналогічними продуктами, які в основному орієнтовані на тих самих споживачів, партнерів або посередників;

- ✓ у концентричній диверсифікації: намагаючись збільшити асортимент продукції та пакет послуг, надання нових товарів і послуг, які разом з існуючими створюють технічний або маркетинговий синергічний ефект;

- ✓ проведення багатогранної диверсифікації: повне доповнення асортименту продукції та пакету послуг з продуктами, не схожими на існуючі, які також можуть бути віднесені до нових потенційних для споживачів; при об'єднанні компаній різного профілю та галузей, не пов'язаних схожою діяльністю.

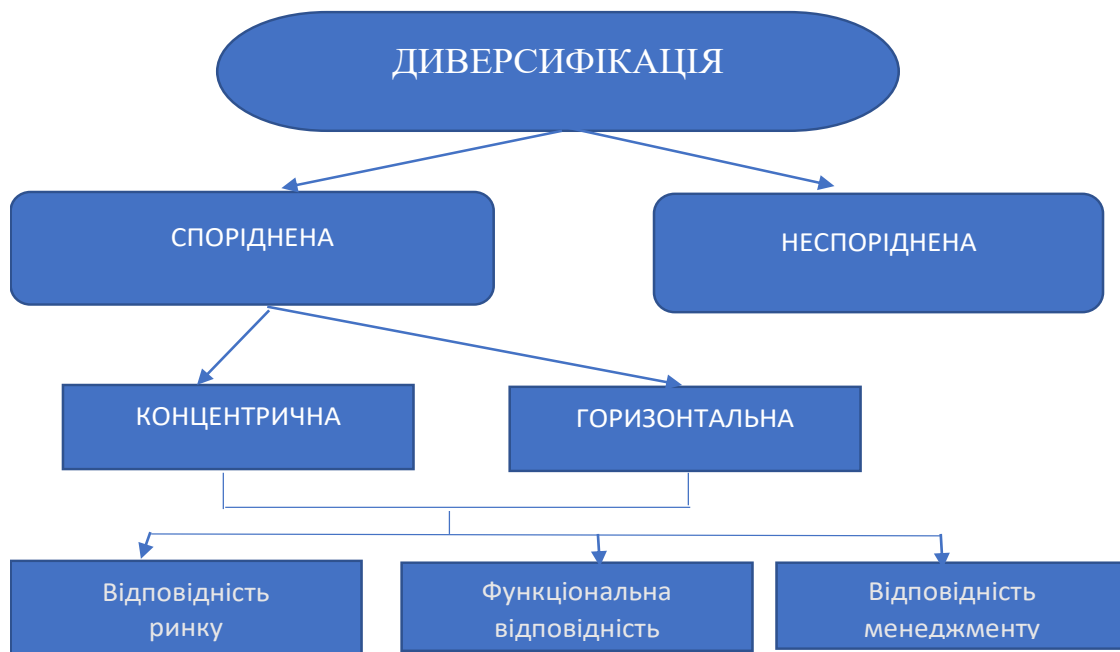


Рис 1.2. Види диверсифікації

Джерело: сформовано автором

Якщо підприємство ставить перед собою такі цілі, як завоювання та утримання певної частки ринку, зайняття позицій технологічного лідера, створення певного образу в очах громадськості, зменшення витрат то частіше застосовується стратегія синергетичної диверсифікації. Якщо ж підприємство має фінансову мету та отримання прибутку, то воно вдається до конгломератної диверсифікації. Потреба в диверсифікації організації виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів компанії, однак самі напрями та засоби залежать від власника чи інших засновників.

Проте, прибутки надто диверсифікованих компаній не були більш стабільними, ніж прибутки менш диверсифікованих. Р. Drucker пояснює це тим що, хоча конгломератна диверсифікація (здійснюється між суб'єктами господарювання, які не є взаємопов'язаний) сама по собі і створює теоретичні передумови для отримання такого результату, але враховуючи проблеми управління, не кожній компанії вдається реалізувати ці можливості на

практиці. Він зауважує, що організації не повинні інвестувати в діяльність, якщо вони не знають, як її професійно організувати [41].

Можна припустити, що ступінь диверсифікації впливає на операційну ефективність, оскільки вона безпосередньо пов'язані з можливістю ефективного управління. Крім того, не повинно бути зв'язку між диверсифікацією і ототожнювати ефективність з розумом. Важко визначити, чи приведе розширення диверсифікації збільшення до прибутку, або навпаки - збільшення прибутку в успішній компанії призводить до диверсифікації, фінансування інвестицій.

Вважається, що основна причина невдач це нездатність адекватно оцінити всю змінену діяльність, комплекс умов і приймати правильні стратегічні рішення. Процесами диверсифікації бізнесу важко керувати через їх складність. Початковим кроком у цьому напрямку є можливість якомога точніше визначити досягнутий рівень. Аналіз літературних джерел показує, що значна частина недоліків диверсифікації пов'язана з тим, що досить поверхнево здійснюється аналіз аспектів сутності та цілей і впливу процесів диверсифікації на діяльність організацій.

Практично всі запропоновані вченими методи вимірювання диверсифікації можна розділити на дві основні групи, що характеризуються однорідністю використовуваних методів. Для першої групи методів можна віднести методи, що ґрунтуються на оцінці кількості відповідних сфер діяльності, а до другої – методи, засновані на оцінці кількості сфер діяльності та варіації обсягів роботи між ними за різними показниками.

Деякі науковці пропонують ступінь диверсифікації підприємства визначати через абсолютний рівень диверсифікації. Для цього визначається кількість та питома вага основних галузей, вертикально інтегрованих та (або) галузей іншого напрямку інтеграції. Проте, як уже зазначалось вище рівень диверсифікації підприємства безпосередньо не гарантує її ефективність та доцільність. Це може призвести до так званої «зайвої» диверсифікації, до

зменшення гнучкості управління підприємством, розосередження ресурсів, зниження доходу на одиницю вкладеного капіталу.

Необхідність диверсифікації та її глибина розглядається здебільшого фрагментарно до початку імплементації стратегії диверсифікації. Проте, деякі науковці вбачають за необхідність реалізації такої стратегії на ранніх стадіях життєвого циклу організації [19]. Якщо ж диверсифікацію розглядати як інноваційний проект доречними для визначення ефективності диверсифікації будуть такі показники: чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості, термін окупності інвестицій, показник загального (сумарного) економічного ефекту від диверсифікації, тощо.

Висновки до розділу 1

В умовах конкурентного середовища функціонування підприємства стратегія диверсифікації його розвитку може бути незамінним інструментом щодо управління ризиками, та уникнення фокусування зусиль на одному напрямку роботи організації. Диверсифікація діяльності підприємства може бути успішною, якщо вона економічно обґрунтована і адекватно підготовлені до змін в організації та технології. Стратегія найкращий і найпростіший спосіб диверсифікації діяльності.

Прийняття та реалізація диверсифікаційних рішень залежить від інформації про нові продукти та ринкові стратегії, а також їхні ризики. Підприємство повинна розпоряджатися інформацією не на стадії реалізації диверсифікації, а раніше на стадіях планування. Отже, стратегія потребує детальної оцінки внутрішніх ресурсів компанії, факторів зовнішнього середовища та поглиблених знань щодо ринкових тенденцій. Тому, диверсифікація це насамперед нові знання. Диверсифікація вдасться, якщо будуть встановлені відповідні організаційні зв'язки між ланками управління компанії та новими стратегічними бізнес-одиницями.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ДЖІФЛАЙТ»

Стрімкий розвиток технологій загалом та технічних засобів пов'язаних із використанням у аграрному виробництві зумовлює в Україні розвиток допоміжної діяльності у рослинництві (обприскування сільськогосподарських культур з повітря). За декілька років Україна стала ринком із найвищим рівнем запровадження технологій агродронів. Ринок дронів у аграрному господарстві це не лише ринок літаючих пристроїв, але й пов'язана система робототехніки. Поштовхом до такого швидкого розвитку ринку агродронів та послуг, що пов'язані з ними, стало екосистемність при їх використанні, якість обладнання та орієнтованість на аграрних підприємств. У 2021 році ринок агродронів в Україні виріс на 60 відсотків, агродрони-обприскувачі обробили перший мільйон гектарів полів в Україні [11].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Джіфлайт» є суб'єктом підприємницької діяльності, що надає послуги агродронами сільськогосподарським підприємствам Житомирської області та суміжних областей (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика за кваліфікаційними ознаками ТОВ «Джіфлайт»

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	44339163
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма за КОПФГ	240 Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження юридичної особи	10009, Житомирська обл., місто Житомир
Система оподаткування	Платник ПДВ та податку на прибуток на загальних підставах
Індивідуальний податковий номер	435247786259

Джерело: данні підприємства

Метою діяльності ТОВ «Джіфлайт» є отримання прибутку за рахунок допоміжної діяльності у рослинництві (обприскування сільськогосподарських

культур, у тому числі з повітря), торгівельної, посередницької, комерційної та іншої діяльності. Предметом діяльності є: надання агротехнічних та інших послуг; надання послуг технічного консультування в сфері інжинірингу, транспортування, реалізація сільськогосподарської продукції; оптова, роздрібна та комісійна торгівля сільськогосподарською продукцією.

При реєстрації у державних органах ТОВ «Джіфлайт» основними видами діяльності за КВЕД-2010 було визначено: 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві (основний). Проте, враховуючи реалії сьогодення 2022 року було прийнято рішення здійснити розширення підприємницької діяльності, збільшити види економічної діяльності та доповнити перелік наступними класифікаторами видів економічної діяльності (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Класифікатори видів економічної діяльності ТОВ «Джіфлайт»

2021 рік	2022 рік
01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві (основний).	46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами
62.02 Консультування з питань інформатизації	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.	46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
77.35 Надання в оренду повітряних транспортних засобів	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
82.30 Організування конгресів і торговельних виставок	77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Основним видом діяльності у 2021 р була допоміжна діяльність у рослинництві та діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах. Допоміжна діяльність це

переважно надання послуг із використання технічних засобів (коптерів) для обробки полів. Забезпеченість технічного парку ТОВ «Джіфлайт» безпілотними технологіями (агродроном) надає можливість підприємству першим зайняти нішу на ринку надання послуг інноваційного обробітку, примноження прибутковості та покращення платоспроможності.

Послуги надаються суб'єктам підприємницької діяльності даної галузі та розташованим у даному регіоні. Це малі та середні аграрні підприємства а також фізичні особи, земельний фонд яких розташований на території Житомирського області. В подальшому планується розширити територіальні межі надання послуг обробітку посівів, адже краще одноразово обробляти більші площі, нехай і даліше розташовані.

Ринок агродронів та послуг, що пов'язані з ними в Україні лише на початковому етапі, тому суб'єктів підприємництва головним видом діяльності яких є надання послуг дронами у аграрному виробництві ще не досить багато (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Конкуренти ТОВ «Джіфлайт»

Назва підприємства	Адреса реєстрації (дата реєстрації)	Статутний капітал, грн
ТОВ «Агродрон»	м. Чернівці (19.02.2020)	500 000
ТОВ «Агродрони»	м. Київ (09.06.2021)	700 000
ТОВ «Агродрон Сервіс»	м. Чернівці (09.10.2019)	15 000
ТЦВ «Агродрон Груп»	м. Вінниця (06.05.2021)	10 000
ТОВ «Аграрні Інноваційні Системи»	Тернопільська обл. (22.12.2021)	50 000
ТОВ «УкрКвадроТех»	м. Кривий Ріг (14.04.2021)	300 000
ТОВ «АС Агро Послуги»	Житомирський р-н (06.10.2021)	1 000
ТОВ «Коптер Агроресурс»	м. Хмельницький (17.11.2021)	20 000
ТОВ «Гео Дата Провайдер»	м. Хмельницький (15.09.2021)	1 000 000
ТОВ «Дрон Агро Полісся»	м. Бердичів (18.02.2022)	100 000
ТОВ «УКРАГРОДРОН»	м. Чернігів (19.05.2021)	50 000
ТОВ «Живе Поле»	м. Миколаїв (21.07.2021)	50 000
ТОВ «Біг Дрон»	м. Житомир (18.02.2022)	10 000

Джерело: власні дослідження, сформовано за [23].

Серед конкурентів ТОВ «Джіфлайт» слід виділити підприємства із найбільшим капіталом та більшим терміном функціонування на даному ринку: ТОВ «Агродрон» (м. Чернівці), ТОВ «УкрКвадроТех» (м. Кривий Ріг), ТОВ «Агродрони» (м. Київ) [23]. Такі підприємства мають більшу фінансову можливість для покращення технологічного парку та займають уже певну частку на ринку. Також, слід звернути увагу на підприємства, що зареєстровані у Житомирській області: ТОВ «АС АгроПослуги», ТОВ «Біг Дрон», ТОВ «Дрон Агро Полісся».

Стабільність стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому для його оцінки необхідно вивчити передусім склад, структуру майна та джерела його утворення, а також причини їх зміни. В таблиці 2.4 дослідимо склад і структуру активів товариства.

Таблиця 2.4

Аналіз складу і структури активів ТОВ «Джіфлайт» (станом на 31.12)

Показник	Період року						1 півріччя 2022 р. до 1 півріччя 2021 р.	
	1 півріччя 2021		2 півріччя 2021		1 півріччя 2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
I. Необоротні активи (тільки основні засоби)	791,6	87,5	1298	78,5	1241,1	77,4	449,5	156,8
II. Оборотні активи	112,7	12,5	356,2	21,5	362,8	22,6	250,1	> в 3,2 р.
Запаси	36	4,0	8,8	0,5	21	1,3	-15	58,3
Деб. заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	-	50	3,0	48	3,0	48	-
Деб. заборгованість за розрахунками	18	2,0	137,6	8,3	134,2	8,4	116,2	> в 7,5 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	100	6,0	90	5,6	90	-
Гроші та їх еквіваленти	50,3	5,6	24,8	1,5	55,6	3,5	5,3	110,5
Витрати майбутніх періодів	8,4	0,9	35	2,1	14	0,9	5,6	166,7
Всього активів	904,3	100,0	1654,2	100,0	1603,9	100,0	699,6	177,4

Джерело: дані ТОВ «Джіфлайт»

Вивчаючи таблицю 2.4 помічаємо, що на кінець 1-го півріччя 2022 року вартість майна в розпорядженні ТОВ «Джіфлайт» становила 1603,9 тис. грн. (необоротні активи: 1241,1 тис. грн чи 77,4%; оборотні активи: 362,8 тис. грн чи 23,6%). За досліджуваний період майно товариства зросло по вартості на 699,6 тис. грн. чи на 77,4%.

В таблиці 2.5 дослідимо склад і структуру пасивів товариства.

Таблиця 2.5

Аналіз складу і структури пасивів ТОВ «Джіфлайт» (станом на 31.12)

Показник	Період року						1 півріччя 2022 р. до 1 півріччя 2021 р.	
	1 півріччя 2021		2 півріччя 2021		1 півріччя 2022		+, -	в %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
I. Власний капітал	216,2	23,9	266,1	16,1	318,7	19,9	102,5	147,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	200	22,1	200	12,1	200	12,5	0	100,0
Нерозподілений прибуток	16,4	1,8	66,1	4,0	118,7	7,4	102,3	> в 7,2 р.
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	688,1	76,1	1388,1	83,9	1285,2	80,1	597,1	186,8
Поточна заборгованість за								
товари, роботи, послуги	650,1	71,9	1344,5	81,3	1245,6	77,7	595,5	191,6
розрахунками з бюджетом	7,3	0,8	10,9	0,7	7,6	0,5	0,3	104,1
розрахунками зі страхування	10,1	1,1	11,1	0,7	10,8	0,7	0,7	106,9
розрахунками з оплати праці	20,6	2,3	21,6	1,3	21,2	1,3	0,6	102,9
Всього пасивів	904,3	100,0	1654,2	100,0	1603,9	100,0	699,6	177,4

Джерело: дані ТОВ «Джіфлайт»

Вивчаючи таблицю 2.5 помічаємо, що на кінець 1-го півріччя 2022 року у загальній вартості джерел формування майна ТОВ «Джіфлайт» 318,7 тис. грн чи 19,9% від всіх активів становить власний капітал, який збільшився за період дослідження на 102,5 тис. грн. чи на 47,4 %, але в загальній вартості пасивів його питома вага зменшилась на 4,0%. Поточні зобов'язання в 1-му півріччі

2022 року були залученні в сумі 1285,2 тис. грн чи 80,1% від валюти балансу, що більше кінця 1-го півріччя 2021 року на 597,1 тис. грн чи на 86,8%, а в структурі балансу їх питома вага зросла на 4,0%.

Стан використання виробничих ресурсів ТОВ «Джіфлайт» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Наявність виробничих ресурсів ТОВ «Джіфлайт»

Показники	Період року			1 півріччя 2022 р. до 1 півріччя 2021 р.	
	1 півріччя 2021	2 півріччя 2021	1 півріччя 2022	+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	4	6	2	150,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн:	56,4	234,5	359,5	303,2	> в 6,4 р.
Припадає оборотних засобів на працівника, тис. грн	14,09	58,61	59,92	45,83	> в 4,3 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн:	395,8	1044,8	1269,6	873,8	> в 3,2 р.
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	98,95	261,20	211,59	112,64	> в 2,1 р.
Вироблено на 1 працівника товарної продукції, тис. грн	12,33	27,13	35,72	23,39	> в 2,9 р.
Фондовіддача за виручкою, грн	0,125	0,104	0,169	0,044	135,5
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на:					
• середньорічного працівника, грн	4100,0	12425,0	8766,7	4666,7	> в 2,1 р.
• 1 грн середньорічної вартості основних засобів	0,041	0,048	0,041	0,000	100,0
• 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів	0,291	0,212	0,146	-0,14	50,3

Джерело: дані ТОВ «Джіфлайт»

Вивчаючи таблицю 2.6 помічаємо, що у ТОВ «Джіфлайт» за період дослідження чисельність працюючих зросла на 2 працівника чи на 50,0%, також зросла фондоозброєність, а саме на 112,64 тис. грн. чи на 113,8% і забезпеченість оборотними засобами теж збільшилася на 45,83 тис. грн. чи на 3,2 рази. Фондовіддача (за виручкою) в 1-му півріччі 2022 року порівняно до

1-го півріччя 2021 року збільшилася на 0,044 грн чи на 35,5%, а продуктивність праці зросла на одного працівника вироблено товарної послуг більше на 23,39 тис. грн. чи на 189,8%.

Ефективність використання ресурсів ТОВ «Джіфлайт» коливалася: на 1 працівника отримано прибутку більше на 4666,7 грн чи на 113,8%; на 1 грн середньорічної вартості основних засобів отримано прибутку стільки ж, а розрахунку на 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів отримано прибутку менш на 0,14 грн чи на 49,7%. Але відмітимо той факт, що ресурси використовувалися ефективно.

Проаналізуємо формування фінансового результату ТОВ «Джіфлайт» за «Звітом про сукупний дохід» в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Формування фінансового результату ТОВ «Джіфлайт», тис.грн

Показник	Досліджуваний період			Відхилення	
	1 півріччя 2021	2 півріччя 2021	1 півріччя 2022	+, -	в %
Валовий прибуток від реалізації послуг	30	75,8	85,3	55,3	> в 2,8 р.
Адміністративні витрати	6,2	10,1	11,4	5,2	> в 1,8 р.
Інші операційні витрати	3,8	5,1	9,8	6	> в 2,6 р.
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	20	60,6	64,1	44,1	> в 3,2 р.
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	20	60,6	64,1	44,1	> в 3,2 р.
Витрати з податку на прибуток	3,6	10,9	11,5	7,9	> в 3,2 р.
Чистий фінансовий результат: (прибуток)	16,4	49,7	52,6	36,2	> в 3,2 р.

Джерело: дані ТОВ «Джіфлайт»

Чистий прибуток ТОВ «Джіфлайт» в 1-му півріччі 2022 року становив 52,6 тис. грн., що краще 1-го півріччя 2021 року на 36,2 тис. грн чи 3,2 рази, оскільки в 1-му півріччі 2021 році було отримано 16,4 тис. грн. прибутку.

Проаналізуємо ефективність реалізації послуг товариства в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Ефективність реалізації послуг ТОВ «Джіфлайт»

Показники	Досліджуваний період			Відхилення	
	1 півріччя 2021	2 півріччя 2021	1 півріччя 2022	+, -	в %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	49,3	108,5	214,3	165	> в 4,3 р.
Собівартість реалізованої послуг, тис. грн	19,3	32,7	129	109,7	> в 6,7 р.
Валовий прибуток, тис. грн	30	75,8	85,3	55,3	> в 2,8 р.
Рентабельність реалізації, %	155,4	231,8	66,1	-89,3	-

Дані таблиці 2.8 показують, що валовий прибуток ТОВ «Джіфлайт» від реалізації збільшився на 55,3 тис. грн чи на 184,3%, і в 1-му півріччі 2022 році рівний 85,3 тис. грн., а рентабельність реалізації послуг зменшилася на 89,3%.

Діяльність підприємства пов'язана із використанням повітряних технічних засобів. Весною 2022 р. здійснення послуг стало не можливим. Для продовження роботи агродронами у військовий період підприємству знадобилось отримання дозволів на польоти та погодження щодо використання повітряного простору для потреб аграрного виробництва. Як наслідок у 2022 році виконано менший об'єм робіт, що було заплановано, а отже і відбулось зменшення прибутку та рентабельності підприємства.

Проаналізуємо формування фінансового результату підприємства у розрізі основних видів послуг агродронів, які здійснювало ТОВ «Джіфлайт» у 2021р. та у першому півріччі 2022 р. (табл. 2.9). Підприємство протягом досліджуваного періоду здійснювало такі види послуг: внесення гербіцидів (весняний період), внесення мікродобрив (весняний період), внесення пестицидів (весняний та літній період), внесення десикантів (кінець літнього періоду, осінній період). Усі види послуг є прибутковими та рентабельними. Проте, враховуючи не стабільну політико-економічну ситуацію в країні підприємство здійснює пошук напрямів розвитку для стабілізації функціонування.

Таблиця 2.9

**Ефективність надання послуг із використанням технічних засобів
(коптерів) для обробітку полів**

Показник	2021 р.		2022 р.	
	Внесення пестицидів	Внесення дисикантів	Внесення гербіцидів	Внесення мікродобрив
Обсяги послуги, га	300	200	600	300
Дохід від реалізації послуги, тис. грн	60	48	120	65
Витрати на здійснення послуги, тис. грн	18	15	60	40
Прибуток, тис. грн	42	33	60	25
Рентабельність, %	233	220	100	62,5

Джерело: розраховано за результатами звітності підприємства

Одним із основних методів щодо визначення стратегії розвитку є метод, який дозволяє узагальнити інформацію щодо можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін суб'єкта підприємництва. SWOT-аналіз дозволяє розглянути «strength», «weaknesses», «opportunities», «threats» у комплексі та прослідкувати можливий взаємний вплив. Матриця SWOT аналізу наочна ідентифікація перспектив та загроз розвитку підприємства [40]. В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабкі сторони, загрози й можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для ТОВ «Джіфлайт» (табл. 2.10).

Отже, здійснивши аналіз можливостей ТОВ «Джіфлайт» та зіставивши їх із сильними сторонами, для підприємства доцільним вбачається запровадження системи попереднього заключення договорів на надання послуг в майбутній період. Наявність такого договору позитивно позначиться на швидкості та відповідно якості послуги для клієнта. Адже, наявність попереднього договору є запорукою перешочерговості надання послуги у встановлений термін. Знизити загрози ринкового середовища можна при раціональному використанні сильних сторін ТОВ «Джіфлайт» зокрема застосовування гнучкої цінової політики щодо конкурентів із традиційними способами обробітку посівів.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу реалізації продукції ТОВ «Джіфлайт»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Характеристика ринкового середовища	1. Розширення мережі надання послуг (значна кількість потенційних клієнтів).	1. Значна кількість конкурентів з традиційними методами обробітку 2. Труднощі в реалізації послуг через відсутність постійних клієнтів
Характеристика підприємства	2. Розширення видів надання послуг. 3. Збільшення частки на ринку послуг агродронами	3. Погані погодні умови, які знижують можливість надання послуги
СИЛЬНІ СТОРОНИ		
1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливість керівника 2. Можливість надання послуг за попередніми договорами 3. Наявність сучасної технічної бази (без витоптування посівів при обробітку, без обрізання верхівок культур) 4. Можливість здійснення послуги (обробітку) після дощу	1. Збільшення надання послуг за рахунок заключення попередніх договорів. 2. Завоювання нових сегментів ринку 3. Збільшення доходу та рівня рентабельності підприємства	1. Запровадження ефективної комунікаційної політики із клієнтами. 2. Мінімізація витрат за рахунок використання нових технологій та ЗЗР
СЛАБКІ СТОРОНИ		
1. Невпізнанність ТОВ «Джіфлайт» на ринку. 2. Використання орендованих технічних засобів. 3. Сезонний характер надходження основного потоку коштів	1. Труднощі зі своєчасним придбанням необхідних технічних засобів у результаті сезонності надходження коштів 2. Неefективність планової роботи через відсутності довіри, відсутність торговельної марки.	1. Зменшення заказів на послуги. 2. Зменшення фінансових надходжень через неможливість надання послуг в результаті поганих погодних умов.

Джерело: власні дослідження

Основною перешкодою щодо реалізації можливостей слід відмітити недолік фінансових ресурсів, які необхідні для купівлі додаткових технічних засобів для пришвидшення надання послуг; відсутність клієнтської бази ТОВ «Джіфлайт». Загроза, що може бути посилена слабкими сторонами підприємства – нестабільність загруженості технічних засобів, що призводить до недоодержання фінансових ресурсів.

Висновки до розділу 2

Ринок агродронів стрімко розвивається в Україні, це зумовлено розвитком технологій загалом та технічних засобів пов'язаних із використанням у аграрному виробництві. Товариство з обмеженою відповідальністю «Джіфлайт» є суб'єктом підприємницької діяльності, що надає допоміжні послуги у рослинництві (обприскування сільськогосподарських культур з повітря) сільськогосподарським підприємствам Житомирської області та суміжних областей.

Чистий прибуток ТОВ «Джіфлайт» в 1-му півріччі 2022 року становив 52,6 тис. грн., що краще 1-го півріччя 2021 року на 36,2 тис. грн чи 3,2 рази , оскільки в 1-му півріччі 2021 році було отримано 16,4 тис. грн. прибутку

Діяльність підприємства пов'язана із використанням повітряних технічних засобів, у 2022 році виконано менший об'єм робіт, що було заплановано, а отже відбулось зменшення прибутку та рентабельності підприємства. Отже, для ТОВ «Джіфлайт» доцільним є застосування стратегії диверсифікації. Так як, стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації та підвищення конкурентоспроможності, її використання вважається доречним саме при перших симптомах кризових явищ.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування сучасного підприємства це швидкозмінне середовище, постійна конкуренція, розвиток нових ринків та технології, що швидко змінюються. Здатність змінюватися та адаптуватися компанії до нових умов ведення бізнесу є запорукою успіху суб'єкта підприємництва. Проте, для досягнення ефективності та конкурентних переваг підприємства, процес здійснення певних змін у організації має бути спланованим та керованим.

Підприємствам, що прагнуть довгострокового успіху та конкурентної переваги на ринку, як однією з можливих стратегій розвитку доречним буде застосування стратегії диверсифікації. Проте, стратегічне рішення щодо диверсифікації бізнесу буде ефективним, якщо заздалегідь здійснити оцінку потенціалу попиту на новий товар або послугу, отримати найновішу інформацію про потенційних користувачів, їх потреби та очікування. Таким чином, успіх диверсифікації підприємства багато в чому визначається ступенем обізнаності про існуючий і потенційний ринок, попит і пропозицію, рівень кількісних і якісних параметрів досліджень (рис.3.1). Від цього безпосередньо залежатиме раціональність рішень, загальна адаптивність компанії та конкурентоспроможність на ринку, ефективність диверсифікації підприємства.

Слід відмітити, що усвідомлення щодо імплементації диверсифікації підприємством з'являється тоді, коли ринок визначених потреб споживачів задовольняються недостатньо або потреби зовсім не задовольняються. Найкращою передумовою для успішного рішення про диверсифікацію є ситуація, коли існує на ринку конкретна потреба в продукті чи послугі, але немає компаній, які задовольняють цю потребу.

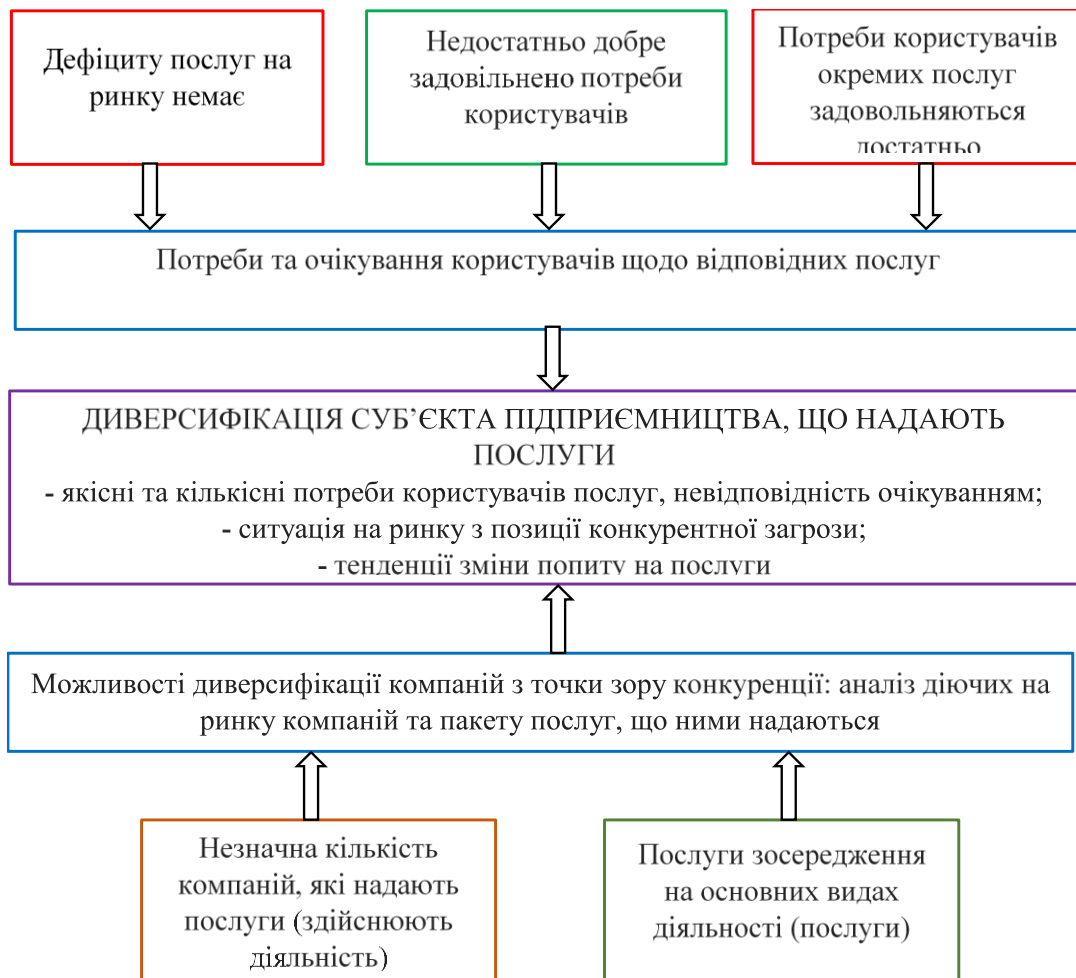


Рис 3.1. Логічна схема диверсифікації ТОВ «Джіфлайт»

Джерело: власні дослідження

Після визначення незадоволених потреб споживачів, вихід підприємства на ринок з послугою, яка задовольняє ці потреби може бути найбільш ефективним. У такій ситуації для підприємства доречним буде здійснити оцінку певної ніші на ринку, визначити масштаб потенційного попиту на нову послугу. Якщо є ризик диверсифікації бізнесу тоді: пошук «ніші» на ринку знижує ризик, пов'язаний з виведенням на ринок нової послуги; якщо ніхто не пропонував ринку послуги такого типу, то можуть бути додаткові ризики, тому що «ринок не перевірений в реальності» або взагалі немає попиту на даний вид послуг, що також визначається на основі реальної діяльності.

Коли потреби користувачів певних послуг задовольняються недостатньо, тоді компанія, після з'ясування причин невдоволення споживачів

і оцінки своїх варіантів пропозиції споживачам, приймає рішення диверсифікувати свою діяльність і почати надавати нову послугу. У такій ситуації підприємству слід здійснювати аналіз компаній, що пропонують такі ж послуги (є основним видом діяльності) та ринкових параметрів. Також, для підприємства доречним буде передбачати модифікацію цього виду послуг та дії щодо вдосконалення асортименту послуги, що дозволило б краще задовольнити потреби споживачів. В випадку такої ситуації на ринку основною диверсифікацією компанії є рішення про початок надання нової послуги тоді ризик пов'язаний: з некоректною послугою та її характеристиками, які не відповідають очікуванням користувачів; з загрозою копіювання виду послуги; швидка реакція конкурентів на сприйняття ідеї виходу підприємства на ринок з новою послугою.

Отже, диверсифікація реалізується так само, як і його стратегія: проведення досліджень продуктивності та продукту (послуги); позиціонування продукції (послуги) та ринку; поєднання попиту та пропозиції; ефективна організація виробництва, розподілу, підтримки збуту, весь маркетинговий процес шляхом адаптації та вдосконалення; реорганізації методів і технологій продажу, внутрішня логістика; аналіз та контроль заходів диверсифікації (рис. 3.2).

Аналіз даних та інформації дозволяє стверджувати, що диверсифікація діяльності підприємства може вважатися обґрунтованою, якщо відповідає ситуації на ринку та тенденціям його зміни. Проте, слід вивчити доцільність альтернатив диверсифікації та можливість їх застосування для підприємства. Чим краще компанія адаптується до навколишнього середовища, тим більше вона може принести вигоди споживачам і більше віддалитися від конкурентів.



Рис 3.2. Алгоритм формування стратегії та вибору напрямку диверсифікації

Якщо суб'єкт підприємництва вдало обирає вид диверсифікації, то його діяльність має все більше переваг порівняно з конкурентами. Однак довгостроковий успіх можливий, якщо будуть раціонально застосовано доступні засоби. Вибір напрямку та виду диверсифікації перш за все доцільно обирати із зазначених у Статуті ТОВ «Джіфлайт» видів економічної діяльності (табл. 3.1).

Вертикальна чи (або) концентрична диверсифікація це виробничі програми підприємства щодо розвитку в глибину. Мотивами такої диверсифікації є забезпечення надійного постачання ресурсів і створення кращих можливостей для реалізації послуг, використовуючи уніфікований розподіл, що дозволяє зменшити залежність компанії від навколишнього середовища. Найбільшим ефектом цієї стратегії є економія трансакційних

витрат. Для ТОВ «Джіфлайт» нині такий вид диверсифікації не є актуальним, адже потребує отримання додаткових дозволів на польоти та їх погодження.

На основі систематизованої інформації, до послуг, які недостатньо задовольняють потреби споживачів, можна віднести послуги пов'язані із забезпеченням споживачів добривами, засобами захисту рослин та іншими хімічними препаратами. Горизонтальна диверсифікація це коли нещодавно запропоновані послуги взаємопов'язані з існуючими послугами та ринками. При горизонтальній диверсифікації таке розширення основної програми підприємства, коли зміни відбуваються не в глибину, а в ширину. У разі такої диверсифікації між основними та новими видами діяльності зберігаються предметні, функціональні зв'язки. Отже, така диверсифікація ТОВ «Джіфлайт», порівняно з іншими її видами, є найменш ризикованою, адже досягається ефекти синергізму.

Таблиця 3.1

Види можливих напрямків диверсифікації ТОВ «Джіфлайт»

Види диверсифікації	Диверсифікаційні рішення	Додаткові ефекти
Концентрична	Надання послуги аерообстеження полів, посівів, тощо	Завоювання нових сегментів ринку
Горизонтальна	Роздрібна торгівля добривами, засобами захисту рослин та ін.	Комунікація з наявними та новими клієнтами. Додатковий дохід
Конгломератна	Надання логістичних послуг з вантажного перевезення товарів	Вихід на нові ринки Додатковий дохід

Джерело: власні дослідження

Можна сказати, що в основному на ринку нині склалася достатньо сприятлива ситуація для здійснення такої діяльності підприємством. Ринок оптової та роздрібною торгівлі хімічними продуктами у попередні роки в основному був представлений компаніями із Дніпропетровської, Миколаївської, Одеської, Запорізької, Київської областей. Проте, в нинішній ситуації деякі компанії не в змозі працювати та забезпечувати покупців необхідними товарами. На ринку Житомирського регіону діють компанії: ТОВ

«Виробничо-торгова фірма «Захист Рослин» (м. Житомир), ТОВ «АгроХімМак» (Київська обл.), ТОВ «ВВМ Трейдинг» (м. Суми), ТОВ «Юнайтед Кемікалс» (м. Житомир), ТОВ «Трейд-Агрохім» (Тернопілька обл.), ТОВ «Арсенал Агро» (м. Житомир). Слід враховувати, що клієнти підприємства щодо послуг обробітку автоматично можуть бути і покупцями хімічної продукції.

Також, підприємство як вид диверсифікації розглядає конгломерантну диверсифікацію у вигляді прийняття рішення надання транспортних послуг з вантажного перевезення товарів. Так як нині у виробників аграрної продукції (для ТОВ «Джіфлайт» - потенційні клієнти) виникли проблеми з її транспортуванням та збутом. Проте, диверсифікація діяльності підприємства може бути успішною, якщо вона економічно обґрунтована і адекватно підготовлені до змін в організації та технології.

На першому етапі запровадження стратегії диверсифікації передбачається надання послуги, що пов'язана із здійсненням технологічних операцій (обприскування посівів) підприємствам даного регіону, а саме забезпеченням необхідними хімічними засобами. Обсяги надання послуг визначено за домовленостями ТОВ «Джіфлайт» із суб'єктами підприємництва, щодо обприскування посівів агродронами. Отримувачами послуг було виявлено бажання купівлі відповідних хімічних речовин для здійснення операцій. Обґрунтування доцільності нового виду діяльності підприємствам базується на зіставленні можливих доходів та витрат, які потрібні для здійснення даного виду діяльності. Очікується що у наступні роки покупців хімічних засобів догляду за рослинами та добрив збільшиться, адже підприємство залучає отримувачів послуг агрообробітку посівів до клієнтської бази й активно з ними комунікує.

У Законі України «Про пестициди і агрохімікати» прописано, що працівники обов'язки яких передбачають роботу пов'язану з транспортуванням і застосуванням пестицидів та (або) агрохімікатів,

торгівлею ними, повинні мати посвідчення щодо можливості здійснення роботи із такими речовинами. Отже, для підприємства це додаткова стаття витрат щодо здійснення нового виду діяльності. Проте, зменшується стаття витрат на доставку товару, адже товар буде доставлятися до місця призначення разом із технічним обладнанням для надання послуги (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Очікуваний фінансовий результат від запровадження
диверсифікаційних рішень, тис. грн**

Показник	Роки		
	2022	2023*	2024*
Додатковий грошовий потік за рахунок торгівлі хімічними засобами догляду за рослинами	810	1350	1690
Витратний грошовий потік:			
витрати на обслуговування і ремонт технічних засобів	20	25	35
витрати на навчання персоналу	8	-	-
витрати на хімічні засобами догляду за рослинами	739	1250	1560
Сума витрат, грн	767	1275	1595
Можливий економічний ефект	43	75	95

* планові розрахунки за цінами 2022 р.

Джерело: власні розрахунки

Як базову стратегію розвитку підприємства пропонуємо стратегію горизонтальної диверсифікації, що передбачає для підприємства надання нових видів послуг на основі діючої бази клієнтів бізнесу. Грошові кошти, що надходять на розрахункові рахунки підприємства допоможуть покращити фінансовий стан та платоспроможність підприємства. Метою запровадження даної диверсифікаційної стратегії є надання нового різновиду послуг та вихід на нові сегменти ринку. Для ТОВ «Джіфлайт» стратегія горизонтальної диверсифікації насамперед, це покриття витрат від основної діяльності, можливість збільшення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді покращення адаптивності до нинішніх ринкових умов господарювання. Проте, підприємству слід використовувати сегментоорієнтований підхід щодо

продажу хімічної продукції, а також орієнтуватись на пропозиції конкурентних компаній.

Висновки до розділу 3

Підприємствам, що прагнуть довгострокового успіху та конкурентної переваги на ринку, як однією з можливих стратегій розвитку доречним буде застосування стратегії диверсифікації. Успіх диверсифікації підприємства багато в чому визначається ступенем обізнаності про існуючий і потенційний ринок, попит та пропозицію, тощо. Від цього безпосередньо залежатиме раціональність рішень, загальна адаптивність компанії та конкурентоспроможність на ринку, ефективність диверсифікації підприємства. Підприємство, яке планує здійснення диверсифікації може очікувати кращої адаптації до мінливих зовнішніх умов, більш гнучкої адаптації на ринку, і в результаті кращі загальні результати: збільшення доходу та прибутку, забезпечення довгострокового ринкового успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи забезпеченість підприємства інноваційними технічними засобами для виробництва продукції галузі рослинництва та з метою освоєння нових видів діяльності вибраних за КВЕД для підприємницької діяльності (надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, надання послуг) вбачається доречним запровадження диверсифікації, що передбачає розширення діапазону надання послуг. Вагомим аргументом стратегії диверсифікації є покращення основних фінансових показників діяльності та стабілізації функціонування суб'єкта підприємництва. Загалом, для ТОВ «Джіфлайт» за рахунок реалізації горизонтальної диверсифікації (продаж засобів захисту рослин та мінеральних добрив суб'єктам підприємницької діяльності у сільському господарстві) може значно покращитись фінансовий стан функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Диверсифікація дозволяє суб'єктам підприємництва розподілити ризик і переорієнтувати свою діяльність на більш перспективні напрямки. Основна перевага та значення диверсифікації бізнесу пов'язана із синергією ефекту, що досягається завдяки взаємодії існуючих видів діяльності з новими, зміцнення їх взаємозв'язків, об'єднання зусиль для досягнення спільної мети. Здатність змінювати та адаптувати компанію до нових умов ведення бізнесу є основою успіху кожної компанії. Зміни підприємства в сучасних ринкових умовах є неминучими, однак вони не відбуваються автоматично в бік успіху та покращення функціонування.

Диверсифікація як стратегія розвитку використовується підприємством, насамперед, для того щоби покрити витрати від його основної діяльності, збільшити прибуток, який у майбутньому можна використати для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді. Переваги диверсифікованого підприємства полягають у можливості об'єднання зусиль для досягнення єдиних стратегічних цілей, що обумовлюється дією синергетичного ефекту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Джіфлайт» є суб'єктом підприємницької діяльності, основним видом діяльності є допоміжна діяльність у рослинництві. Допоміжна діяльність це переважно надання послуг із використання технічних засобів (коптерів) для обробки полів. Допоміжні послуги у рослинництві (обприскування сільськогосподарських культур з повітря) надаються сільськогосподарським підприємствам Житомирської області та суміжних областей.

У ТОВ «Джіфлайт» за період дослідження чисельність працюючих зросла на 2 працівника чи на 50,0%, також зросла фондоозброєність, а саме на 112,64 тис. грн. чи на 113,8% і забезпеченість оборотними засобами теж збільшилася на 45,83 тис. грн. чи на 3,2 рази. Фондовіддача (за виручкою) в 1-

му півріччі 2022 року порівняно до 1-го півріччя 2021 року збільшилася на 0,044 грн чи на 35,5%, а продуктивність праці зросла на одного працівника вироблено товарної послуг більше на 23,39 тис. грн. чи на 189,8%.

Ефективність використання ресурсів ТОВ «Джіфлайт» коливалася: на 1 працівника отримано прибутку більше на 4666,7 грн чи на 113,8%; на 1 грн середньорічної вартості основних засобів отримано прибутку стільки ж, а розрахунку на 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів отримано прибутку менш на 0,14 грн чи на 49,7%. Але відмітимо той факт, що ресурси використовувалися ефективно.

Водночас з метою забезпечення ефективності функціонування ТОВ «Джіфлайт» у довгостроковому періоді вбачається доцільним імплементация диверсифікації як стратегії розвитку підприємства. Так як, стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації та підвищення конкурентоспроможності, її використання вважається доречним саме при перших симптомах економічної нестабільності.

Як базову стратегію розвитку підприємства обґрунтовано запровадження стратегії горизонтальної диверсифікації, що передбачає для підприємства надання нових видів послуг на основі діючої бази клієнтів бізнесу. На першому етапі запровадження стратегії диверсифікації передбачається надання послуги, що пов'язана із здійсненням технологічних операцій (обприскування посівів) підприємствам даного регіону, а саме забезпеченням необхідними хімічними засобами. Для ТОВ «Джіфлайт» стратегія горизонтальної диверсифікації насамперед, це покриття витрат від основної діяльності, можливість покращення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді при нинішніх ринкових умовах господарювання. Проте, підприємству слід використовувати сегментоорієнтований підхід щодо продажу хімічної продукції, а також орієнтуватись на пропозиції конкурентних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агродрони: рентабельність обприскування, амортизація. Режим доступу: <https://kurkul.com/spetsproekty/1173-matematika-obpriskuvannya-agrodronami--vse-pro-vartist-ta-rentabelnist-vikoristannya>.
2. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. С. 261-263.
3. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 21-24.
4. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. №10.
5. Германюк Н. В. Теоретико-методичні аспекти диверсифікації в сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 25-29.
6. 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.
7. Дмитренко О. М. Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2010. № 2. С. 121-125.
8. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.
9. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. № 2. 2014 С. 243-248.

10. Ковтуненко Ю. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*. 2018. С. 378-391.

11. Коптер для ЗЗР: як дрони допомагають обприскувати поля під час війни. Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/kopter-dla-zzr-ak-droni-dopomogaut-obpriskuvati-pola-pid-cas-vijni>

12. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні засади: Монографія. К.: ННЦ ІАП. 2007. 488 с.

13. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 135-142.

14. 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.

15. Мітіна А. В., Валінкевич Н. В. Теоретичні аспекти диверсифікації в контексті розвитку суб'єкта підприємництва. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир: Поліський національний університет. 2022.

16. Мітіна А. В., Кухарець В. В. Діяльність суб'єктів підприємництва на ринку послуг агрокоптерами: сучасна реальність. *Механізми управління розвитком територій*: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Поліський національний університет. 2022.

17. Мітіна А. В. Обґрунтування оптимального напрямку диверсифікації як стратегії розвитку суб'єктам підприємництва. *Без коріння саду не цвісти*: зб. тез доповідей. Житомир. 2022.

18. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 4 (70). С. 164-173.
19. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. К.: Кондор. 2003. 196 с.
20. Панюк Т.П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 193.
21. Пивовар А.М. Стратегія диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу Режим доступа: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2012/18.pdf
22. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей конкурентів. Альпіна Паблішер. 2011. 453 с.
23. Список юридичних осіб за квед 01.61 - Допоміжна діяльність у рослинництві. Режим доступа: <https://vkursi.pro/company/kved/a/01-61/114>
24. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О.. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонга А. С. 2013. 200 с.
25. Ринок добрив і ЗЗР в сезоні 2022: постачання, попит і прогнози на 2023. Режим доступа: <https://superagronom.com/articles/623-rinok-dobriv-i-zzr-v-sezoni-2022-postachannya-popit-i-prognozi-na-2023>
26. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2011. С.57.
27. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. С. 576.
28. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(128). С. 190 - 194.

29. Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 80-86. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.80)
30. D.A. Aaker. *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.
31. Ansoff, I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. 35(5). 113-124.
32. Berry C. H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*. 1971. № 14. P. 371
33. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Режим доступа: https://www.academia.edu/37566280/A_summary_of_STRATEGY_AND_STRUCTURE_CHAPTERS_I
34. Gort M. *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1962. 365 p.
35. Karlof B., Wiley J. *Business strategy in practice*. 1987. 184 p.
36. Le H. Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2019. 9. P. 91-108. doi: [10.4236/ajibm.2019.91008](https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.91008).
37. Montgomery C.A. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*. 1994 8. P. 163-178. <https://doi.org/10.1257/jep.8.3.163>
38. Montgomery C.A. Corporate Diversification. *Academy of Management Journal*. 2002.
39. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 1980. 628 p.
40. SWOT analysis: Do you know your business's strengths and weaknesses? Режим доступа: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/define-strategy/swot-analysis-easy-tool-strategic-planning>
41. Drucker P. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. (Sept-Oct). 1994. P. 95-104.

ДОДАТКИ