

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

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МОЛЧАНОВСЬКА Олександра Андріївна

УДК 338.33

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
СТРУКТУР**

Спеціальність 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

_____ О.А. Молчановська

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

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Молчановська О.А. Формування стратегії диверсифікації підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто еволюційні засади розбудови теорії диверсифікації та теоретико підходи до розуміння сутності стратегії диверсифікації. Описано мотиви, що спонукають обирати дану стратегію диверсифікації та методи її здійснення. Проведено оцінку конкурентного середовища діяльності підприємства та здійснено аналіз конкурентоспроможності одного із видів продукції, визначено місце підприємства в конкурентному середовищі м. Житомир. Проведений аналіз ліг в основу внесених пропозицій щодо формування двох напрямків стратегії диверсифікації діяльності підприємства «старий товар – новий ринок» та «новий товар – старий ринок», що за наведеними розрахунками забезпечить підприємству, як фінансовий так іміджевий ефекти.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, реклама, соєве молоко.

ANNOTATION

Molchanovska O.A. Formation of the strategy of diversification of business structures. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock market activity». – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualifying work, the evolutionary principles of the development of the diversification theory and theoretical approaches to understanding the essence of the diversification strategy are considered. The motivations for choosing this diversification strategy and the methods of its implementation are described. An assessment of the competitive environment of the enterprise was carried out and an analysis of the competitiveness of one of the types of products was carried out, the place of the enterprise in the competitive environment of Zhytomyr was determined. The conducted analysis formed the basis of the proposed proposals for the formation of two directions of the company's diversification strategy: «old product – new market» and «new product – old market», which, according to the above calculations, will provide the company with both financial and image effects.

Key words: strategy, diversification, competitive environment, competitiveness, advertising, soy milk

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	7
1.1. Поняття та місце стратегії диверсифікації в підприємницькій діяльності.	7
1.2. Види стратегії диверсифікації підприємницьких структур та механізм її формування	12
Висновки до розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	17
2.1. Аналіз організаційно-економічного стану підприємства та його конкурентного середовища.....	17
2.2. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства.....	21
Висновки до розділу 2.....	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	27
3.1. Обґрунтування альтернатив впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві	27
3.2. Оцінка ефективності запропонованих до реалізації стратегій диверсифікації діяльності підприємства.....	31
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	39
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успіх підприємницької діяльності залежить від правильного, своєчасного та обґрунтованого управлінського рішення, а також від вибору методу вирішення тих проблем, що постають перед підприємством. Стратегія диверсифікації – це стратегія зменшення ризику компанії, у процесі розподілу ресурсів між певними напрямками при виході компанії у більш вигідні для себе нові галузі.

Диверсифікація тісно пов'язана з збільшенням кількості видів або найменувань товарів, робіт, послуг, які призначені для реалізації на внутрішніх та зовнішніх ринках, а також новими видами робіт, послуг, які раніше підприємство не могло здійснювати через відсутність необхідних умов. В результаті успішної реалізації стратегії диверсифікації, організації мають величезний потенціал розширити своє поле професійної діяльності.

Для успішної реалізації стратегії диверсифікації, важлива детальна розробка такої стратегії з глибинним аналізом соціально-економічних сфер діяльності підприємства, чітким дотриманням та виконанням кожного етапу розробки у відповідності до умов сучасної економічної ситуації, що посилюється викликами, пов'язаними із воєнним станом та політичним напруженням в країні.

Аналіз останніх досліджень. Ступінь вивченості проблеми у науковій літературі достатньо висока. Останнім часом спостерігається тенденція зростання ваги формування стратегії диверсифікації в діяльності підприємницьких структур. Величезний внесок у розвиток цієї проблеми внесли такі іноземні та вітчизняні вчені, як: Ансоф І., Багрка М.О., Білоткач І.А., Богатова Д.Р., Богачевська К., Брінь П.В., Дергачова Г.М., Згурська О.М., Ковтуненво О.В., Наливайка А.П., Огінський О.С., Пересадько Г.О., Переходова Л.О., Скоробогатов М.М., Щемур В.Ю. та інші. Зважаючи на суттєвий вклад вищезазначених вчених в розбудову теоретико-методичних засад формування та впровадження стратегій диверсифікації в діяльність сучасних підприємств, проте збурення сьогодення вимагають більш

детального дослідження даного питання, адже навіть у воєнний час відкриваються нові перспективи стратегічного розвитку для підприємницьких структур.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та прикладних аспектів формування стратегії диверсифікації у підприємницькій діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- визначити теоретичну сутність та місце стратегії диверсифікації в підприємницькій діяльності;
- проаналізувати види стратегії диверсифікації підприємницьких структур та механізм її формування;
- проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства та його конкурентне середовище;
- здійснити діагностику конкурентоспроможності продукції підприємства;
- обґрунтувати альтернативи впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих до реалізації стратегій диверсифікації діяльності підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії диверсифікації підприємницьких структур. *Об'єктом* дослідження виступає процес формування стратегії диверсифікації у підприємницькій діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод».

Методи дослідження. Методологічний інструментарій, що використовується у дослідженні, складається з таких методів загальнонаукового пізнання, як: аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, аналітичний, індукція, дедукція, метод аналогій, порівняння та табличний методи. За допомогою яких було досліджено та зроблено відповідні висновки щодо сутності та видів стратегії диверсифікації підприємства. Серед спеціальних – використано інтегральні методи оцінки та методи конкурентного аналізу, зокрема такі як PEST та SWOT аналізи

для обґрунтування напрямів диверсифікації підприємства, які було посилено графічним методом при побудові карти стратегічних груп, тощо.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці, опубліковані у наукових періодичних виданнях стосовно сутності та напрямів стратегії диверсифікації; інформація, опублікована за результатами проведення науково-практичних конференцій, монографії; статистична інформація щодо розвитку ринку масла та рослинного молока в Житомирському регіоні; дані відділу збуту щодо оцінки рівня конкурентоспроможності продукції; дані фінансової звітності лягли в основу обґрунтування стратегічних рішень.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в одній одноособовій праці та у двох у співавторстві загальним обсягом 0,27 ум. друк. арк.:

1. Молчановська О.А. Місце стратегії диверсифікації в діяльності підприємства.
2. Пивоваренко А.О., Найдюк І. М., Сапсай І.П., Молчановська О.А. Стратегії диверсифікації в діяльності підприємства.
3. Пивоваренко А.О., Найдюк І. М., Сапсай І.П., Молчановська О.А. Управління інвестиційною діяльністю.

Практичне значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні можливостей застосування двох стратегій диверсифікації в діяльності підприємства «старий товар-новий ринок» та «новий товар-старий ринок», що за наведеними розрахунками забезпечить підприємству фінансовий та іміджевий ефекти.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань), 9 додатків. Робота викладена на 43 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Поняття та місце стратегії диверсифікації в підприємницькій діяльності

У науковій та методичній літературі представлена достатня кількість варіантів визначень «стратегії», які акцентують увагу до тих чи інших аспектах складного управлінського процесу.

При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними зі становищем фірми на ринку: припинення певного бізнесу, продовження певного бізнесу та перехід у певний бізнес.

У загальному вигляді стратегічне управління це діяльність, яка полягає у виборі сфери та способу дій щодо досягнення довгострокових цілей підприємства в постійно мінливих умовах зовнішнього середовища [33].

Стратегічне управління – сфера діяльності вищого керівництва підприємства, головний обов'язок якого полягає в визначенні кращих напрямів та траєкторій розвитку підприємства, постановці цілей, розподілі ресурсів та всього того, що створює конкурентні переваги [46].

Існує ціла низка визначень стратегічного управління, яких автор наголошує на різні його аспекти та особливості, що приводять до невизначеності меж поняття.

Дефініція стратегічного управління включає:

- стратегічне управління – це вид, сфера діяльності з управління, що полягає у реалізації вибраних перспективних цілей через здійснення змін у організації;
- стратегічне управління – це процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації із її оточенням;
- стратегічне управління – це галузь наукових знань, вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих знань [8; 19].

Диверсифікацію підприємства слід також розглядати як розширення діяльності підприємства за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів (послуг), що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами випуску продукції [4; 6; 18].

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. Розглянемо еволюцію теорій диверсифікації, рис. 1.1

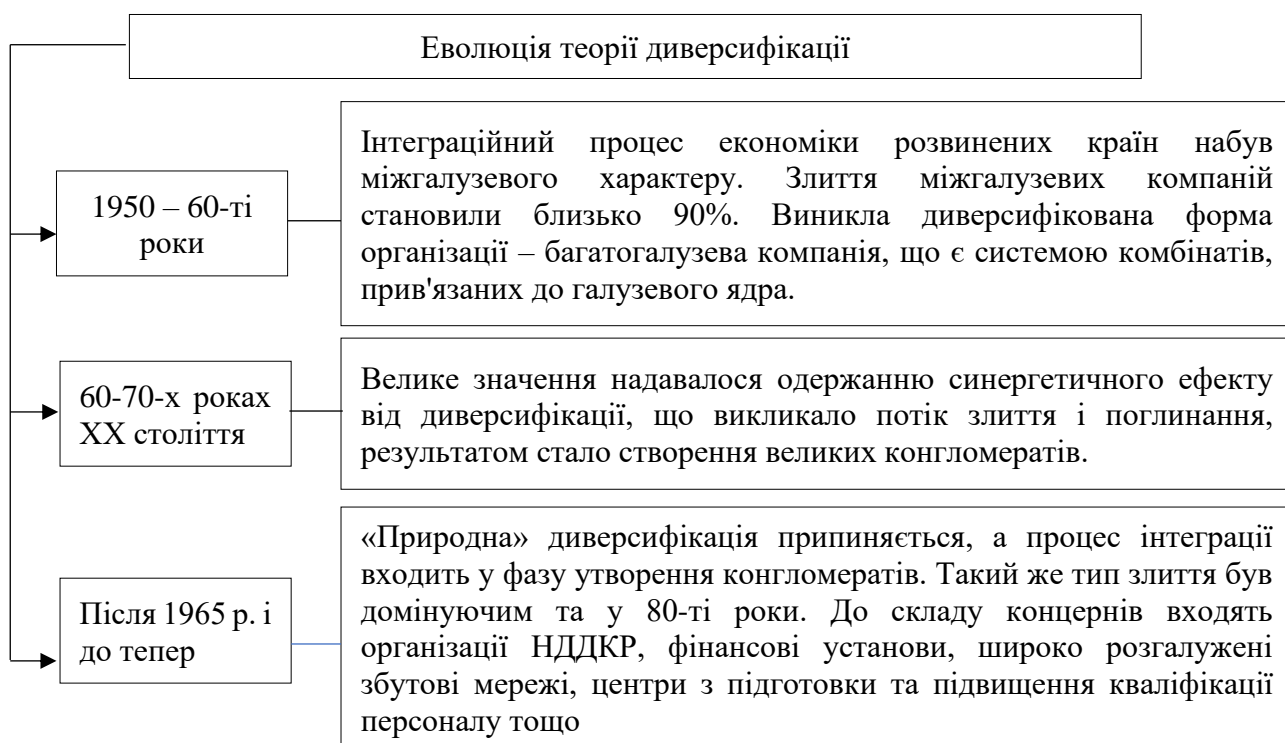


Рис. 1.1. Еволюція теорії диверсифікації

Джерело: складено автором на основі [6; 42; 43]

Для наочності, зведемо найпоширеніші визначення «диверсифікації» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття диверсифікації

Автор	Дефініція
1	2
Богатова Д.	Зміни, а у найзагальнішому вигляді розширення номенклатури товарів, вироблених окремими підприємствами та об'єднаннями» [3]
Богачевська К.	Однчасне ведення кількох видів бізнесу [4]

Продовження табл. 1.1

1	2
Енциклопедія Сучасної України	Під диверсифікацією розуміється процес концентрації виробництва та капіталу, що відбувається шляхом проникнення великих монополій у галузі, не мають прямий виробничий зв'язок з основним сферою діяльності цих монополій [12]
Згурська О.М.	Розширення асортименту продукції та переорієнтація ринків збуту, освоєння нових виробництв з метою підвищення їх ефективності, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству [14]
Івченко Л.	Вид інвестиційної стратегії, пов'язаний з розширенням або зміною видів інвестиційної діяльності [16]
Корінько М.Д.	Проникнення фірм у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі діяльності; в широкому сенсі - поширення господарської діяльності на нові сфери [21]
Скоробогатов М.М.	Диверсифікація – розширення номенклатури товарів, вироблених окремими підприємствами та об'єднаннями [35]
Сорокотяга М.С., Таран О.М.	Загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та/або географічної території, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу [37]

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 12; 14; 16; 21; 35; 37]

Розглядаючи існуючі визначення можна сказати, що під «диверсифікацію» слід розуміти, освоєння випуску нових для компанії виробів, нових технологій, нових послуг, які за межі основного бізнесу, тобто, вихід у нові сфери діяльності з метою забезпечення ефективності роботи компанії, поліпшення задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На думку І. Ансоффа, диверсифікація лише тоді може бути ефективно реалізована, коли є новий продукт для нової цільової групи у полі інноваційної матриці, представленої в табл. 1.2/

Таблиця 1.2

Інноваційна матриця І. Ансоффа

Ринок/продукт	Старий	Новий
Старий	Існуючий продукт	Розробка продукту
Новий	Експансія	Диверсифікація

Джерело: складено автором на основі [47]

І. Ансофф вважає, що основною причиною, яка спонукає до проведення диверсифікації, є невідповідність рівня продуктивності праці та ефективності виробництва середнього рівня галузі або рівня, очікуваному керівництвом.

О.Є. Кузьмін, Х.В. Дрималовська зазначають, що основною причиною диверсифікації був процес глобалізації виробництва, пов'язаний з ефектом економії на масштабі виробництва, тобто, синергетичному ефекті [23].

Виділяються такі причини диверсифікації підприємства [5; 10; 23]:

- зниження ступеня ризику, що дозволяє стабілізувати фінансове становище протягом певного часу;
- припущення про найкращий спосіб вкладення капіталу;
- розширення бізнесу завдяки синергетичному ефекту.

Мотиви диверсифікації виробництва представлені рис. 1.2.

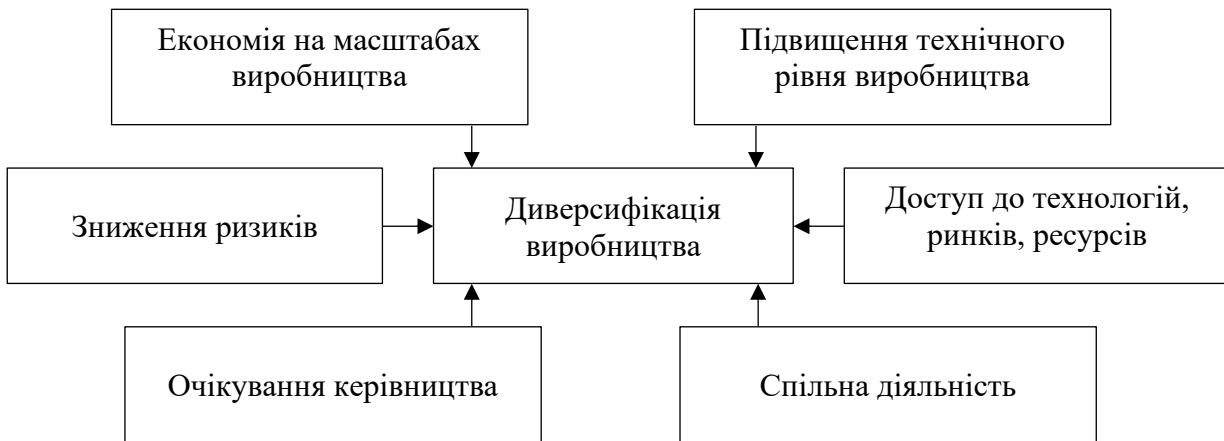


Рис. 1.2. Мотиви диверсифікації виробництва

Джерело: складено автором на основі [6; 14; 29]

За правильної реалізації стратегія диверсифікації допомагає зберегти працездатність та прибуток компанії в період економічного спаду, стагнації чи різкої зміни принципів роботи галузі. Стратегія може принести явні переваги для підприємства та підвищити стабільність бізнесу, але вимагає детальної оцінки внутрішніх ресурсів компанії, факторів навколишнього середовища та глибокого знання ринкових тенденцій.

Стратегічними цілями диверсифікації є [17; 21; 36]:

- входження в галузі та на ринки з високими перспективами довгострокового зростання та рентабельності (преміальні сегменти, високотехнологічні сектори економіки тощо);
- захоплення більшої частки ринку;

- вихід у нові сфери бізнесу, такі як випуск нової продукції, нових технологій, нових послуг тощо;
 - оптимізація співвідношення між внутрішніми та зовнішніми прибутками за рахунок виходу на міжнародний ринок;
 - досягнення оптимального коефіцієнта співвідношення між промисловими товарами та споживчими товарами (співвідношення між секторами B2B та B2C);
 - збалансування в асортименті товарів та послуг з різною циклічністю попиту.
- Основні методи диверсифікації представлені на рис. 1.3.

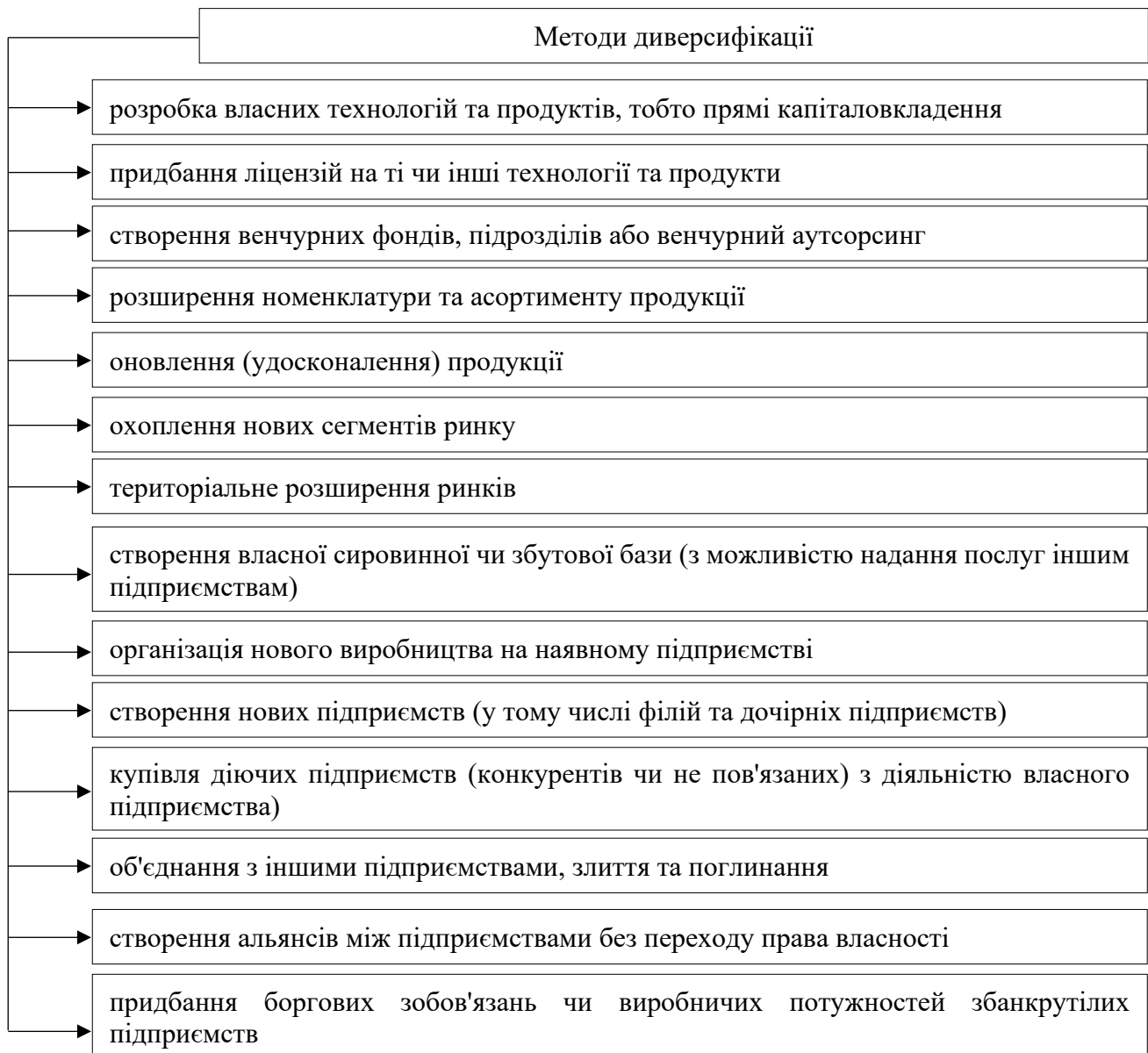


Рис. 1.3. Методи диверсифікації

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 17; 28]

1.2. Види стратегії диверсифікації підприємницьких структур та механізм її формування

В умовах зростання конкуренції стратегія диверсифікації виробництва стає відмінним інструментом для управління ризиками, дозволяє уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи компанії.

Наведемо існуючу класифікацію типів стратегії диверсифікації, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація типів стратегії диверсифікації

Основне завдання	Результат	Приклад
Горизонтальна стратегія		
Придбання або розробка нових продуктів, які можливо продати поточним споживачам або клієнтам компанії	Успішне використання наявного рівня продажів та технології виробництва, ризики знижуються за рахунок збільшення асортименту товару	Розробка та виробництво нового виду сиру в номенклатурі молочної продукції
Вертикальна інтеграція		
Компанія виходить на попередні етапи виробничого циклу, або на наступні етапи циклу	Зниження залежності компанії від рішення третіх осіб, що замикає всі важливі процеси всередині фірми, а не за її межами	Компанія, що виробляє товар, відкриває власний роздрібний магазин з метою продажу виробленого товару
Концентрична диверсифікація		
Розробка доповнюючих товарів до основних товарів, послуг тощо	Полегшення та покращення споживання основного товару/послуги	Пекарня булочок запускає в продаж напівфабрикати (тісто, крем і т.д.)
Конгломеративна диверсифікація		
Розвиток абсолютно нових напрямів бізнесу та доступ до нових споживачів	Розвиток більш прибуткового бізнесу, зниження сезонних спадів продажів основного виду виробництва	Підприємство, яке виробляє взуття виходить на ринок виробництва одягу
Міжнародна диверсифікація		
Вимагає високих управлінських компетенцій та детально розроблену структуру підприємства. Розробка стратегії з врахуванням національних та регіональних особливостей	Можливість отримання значущого ефекту масштабу виробництва, доступ до рідкісних та цінних ресурсів, зменшення ризиків стагнації та спаду продажів	Поширення виробництва паперової продукції на міжнародних ринках

Джерело: складено автором на основі [17; 20; 22; 26; 38]

Стратегія диверсифікації полягає в поділ активів та капіталу однієї компанії між різними напрямками діяльності для зниження ризиків втрати майбутнього

прибутку. Диверсифікація може набувати різних форм. На сьогоднішній день виділяють 4 основні типи стратегії диверсифікації: горизонтальна, вертикальна, концентрична та конгломеративна.

Для повнішого вивчення особливостей диверсифікації діяльності підприємств вчені виділяють такі її види, Додаток А.

Відмітимо, що вид стратегії диверсифікації залежить від специфіки підприємства та його цілей. Якщо підприємство ставить перед собою такі цілі, як завоювання та утримання певної частки ринку, зайняття позицій технологічного лідера, створення певного образу в очах громадськості, лідерства в витратах, частіше застосовується стратегія конгломеративної диверсифікації.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства є потужним інструментом, за допомогою якого значно збільшується його дохід та загалом конкурентоспроможність. Дотримання етапів розроблення стратегії має стати основною інформацією при формуванні програмного документа підприємства. Проте цей процес може бути збитковим для підприємства [21].

Для цього необхідно проводити детальний стратегічний аналіз діяльності підприємства та розробляти стратегію диверсифікації. Тільки на основі результатів такого аналізу та виконання всіх перерахованих етапів можна досягти успішної реалізації стратегії такої стратегії.

Виділяють наступні розділи плану стратегії диверсифікації [8; 9; 22; 30]:

«Вступ», в цьому розділі необхідно уточнити місію підприємства, відобразити основну мету планованої стратегії диверсифікованого зростання, визначити її актуальність у сучасних соціально-економічних умовах, визначити головну мету реалізації стратегії, сформулювати список завдань, необхідних для вирішення з метою успішної реалізації стратегії [42].

«Аналітичні аспекти підприємства та його поточної діяльності», в даному розділі необхідно приділити особливу увагу статистичними даними діяльності підприємства, визначити всі можливі сфери розвитку діяльності підприємства на даний момент часу, які планується використовувати у процесі розробки, реалізації та розвитку стратегії диверсифікації.

«Результати дослідження можливостей та загроз підприємства під час реалізації стратегії» відображають базис для визначення та формулювання стратегічних напрямів та стратегічних програм. Цей розділ доцільно розділити на два основні підрозділи [2; 3; 45]:

1) Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Тут мають бути представлені найважливіші показники для розробки стратегії, результати яких необхідно відобразити у найбільш детальному вигляді. Насамперед, результати аналізу фінансових ресурсів підприємства. Реалізація стратегії диверсифікації передбачає відкриття нового напрямку, виробництва чи розробку нової послуги і передбачає використання вже наявних ресурсів. Тому, з метою виключення ризику реалізації такої стратегії – важливо, проводити розрахунок витрат за стратегією і розраховувати тільки на власні кошти.

Також варто виявити чи вистачає підприємству трудових, виробничих, та фінансових ресурсів на реалізацію стратегії, її маркетинговий супровід і збут.

2) Аналіз зовнішнього середовища підприємства. Підприємство знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, забезпечуючи можливість власного виживання та конкурентоспроможність. Завдання стратегічного планування полягає у взаємодії із зовнішнім середовищем, що підтримує потенціал компанії на ринку. Процес дослідження якого підприємству повинен дати наступний результат:

- зміни у різних аспектах планованої стратегії (ціни, ринкова вартість послуги/товару, соціально-економічна ситуація на території, де планується здійснення диверсифікованої діяльності і т.д.).

- зовнішні фактори, що становлять загрозу для підприємства в цілому;

- фактори зовнішнього середовища, що піддаються до використання компанією в якості своїх можливостей;

- заходи попередження загроз та несприятливі обставини;

- розроблений метод контролю за змінами у зовнішньому середовищі компанії.

Розділ «Основи стратегічного плану диверсифікації» має бути наповнений наступною інформацією: сфера діяльності, мета діяльності, завдання, очікувані результати повної реалізації стратегії диверсифікації, етапи розвитку, необхідні ресурси для повноцінної реалізації стратегії, цільова аудиторія, коротка презентація галузевої діяльності компанії [5].

«Механізм реалізації стратегії диверсифікації». Завдання спеціаліста або менеджера, що реалізує стратегію, полягає в трансформуванні стратегічного плану диверсифікації у конкретні дії, необхідні для досягнення заданих стратегічних та фінансових цілей. Однак, стратегії реалізують не компанії, а саме люди – трудові ресурси, яким необхідно позначити поетапність дій [2].

Розділ «Процес страхування витрачання ресурсів на реалізацію стратегії» повинен містити в собі інформацію про заходи страхування тих ресурсів, які витрачаються на реалізацію стратегії диверсифікації. Мета «страхування» полягає у збереженні найбільшої частини витрат ресурсів у разі ліквідації проекту, що є об'єктом стратегії диверсифікації компанії [29].

Подібні заходи можна розробити паралельно з розробкою стратегії, наприклад, заздалегідь подумати про збут придбаного обладнання, вже виробленого товару або ж розробку системи знижок на послуги, що надаються з метою окупити ресурси, що витрачаються на заробітну плату співробітників тощо.

У розділі «Основні правила оформлення результатів реалізації стратегії (у певний період часу/етап)» необхідно внести алгоритм дій збору, аналізу інформації, позначити головні методи – анкетування, щоденний збір інформації тощо [39].

Таким чином, при розробці стратегії диверсифікації та застосуванні розглянутого типового плану підприємство буде мати можливість знизити ризики розвитку в постійно змінюваних умовах економіки країни, збільшити фінансову ефективність, стати лідируючим та унікальним підприємством у своєму професійному напрямі.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження дало можливість зробити ряд висновків, щодо визначальних аспектів стратегії, яка встановлюється на тривалий термін із визначенням цілей та завдань, передбачає цілеспрямований вибір при розподілі ресурсів для досягнення поставлених завдань у поєднанні з аналізом наявних в організації можливостей та подальшому виборі їх використання тощо

Проаналізовано еволюцію теорії диверсифікації від 1950-х років і до сьогодні, від злиття компаній до конгломераційного розвитку. Узагальнюючі підходи до сучасного розуміння диверсифікації, її можна описати як, освоєння випуску нових для підприємства виробів, нових технологій, нових послуг, які знаходяться за межами основного бізнесу, тобто, вихід у нові сфери діяльності з метою забезпечення ефективності роботи підприємства, поліпшення задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних мотивів диверсифікації виробництва варто виділити економію на масштабах, зниження ризиків, очікування керівництва, доступ до технологій та ринків, тощо.

Вид стратегії диверсифікації залежить від специфіки підприємства та його цілей. Якщо підприємство ставить перед собою такі цілі, як завоювання та утримання певної частки ринку, зайняття позицій технологічного лідера, створення певного образу в очах громадськості, лідерства в витратах, частіше застосовується стратегія конгломеративної диверсифікації. На сьогоднішній день виділяють чотири основні типи стратегії диверсифікації: горизонтальна, вертикальна, концентрична та конгломеративна. Кожна стратегія диверсифікації потребує необхідної кількості ресурсів та можливостей. Правильна розробка та реалізація відповідної стратегії допомагають зберегти підприємству конкурентоспроможність на ринку, прибутковість і працездатність у період економічної кризи, тимчасового спаду тощо.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз організаційно-економічного стану підприємства та його конкурентного середовища

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Галіївський маслозавод» - це одне із сучасних підприємств Житомирської області, історія якого почалося ще за радянських часів, а з набуттям незалежності країни підприємство набуло іншої організаційно-правової форми, і почало здійснювати діяльність у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Сьогодні – це підприємство, яке займається переробкою молока і працює на ринку масло-молочної продукції, аналіз якої представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура асортименту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», тис. грн.

№	Назва продукції	2020 р.	Питома вага, %	2021 р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %
1	Масло солодко вершкове селянське 73% жиру	79994	31,2	98283	31,5	111246	31,7
2	Масло солодко вершкове традиційне 82,5% жиру	39484	15,4	44305	14,2	50534	14,4
3	Молоко пастеризоване 2,5%	28459	11,1	37441	12,0	41761	11,9
4	Сироватка	6666	2,6	6864	2,2	8774	2,5
5	Молоко сухе знежирене 1,5%	23588	9,2	25584	8,2	27724	7,9
6	Молоко згущене	31023	12,1	41185	13,2	41761	11,9
6	Сири тверді	47176	18,4	58346	18,7	69134	19,7
10	Всього	256392	100	312010	100	350934	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.1. видно, що провідним видом продукції, який займає найбільшу питому вагу в загальному асортименті підприємства складає Масло солодко вершкове селянське 73% жиру (більше 31% протягом 2020-2022 рр).

На сьогоднішній день ТОВ «Галіївський маслозавод» є сучасним підприємством, яке має оптимальну для даного виду діяльності лінійно-

функціональну організаційну структуру, яка характеризується ефективністю прийняття рішень на всіх рівнях управління, Додаток Б.

Рівень організації господарської діяльності підприємства відображений у показниках його фінансових результатів, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	256392	312010	350934	94542
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255515	314868	338355	82840	32,4
Валовий: прибуток (збиток)	877	-2858	12579	11702	в 13 р.б.
Інші операційні доходи	2039	285	1469	-570	-27,9
Адміністративні витрати	3888	4904	5510	1622	41,7
Витрати на збут	9100	10629	16107	7007	77,0
Інші операційні витрати	1410	1639	2829	1419	100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-11482	-19745	-10398	1084	-9,4
Доход від участі в капіталі	9963	3227	1566	-8397	-84,3
Інші доходи	1745	16800	8452	6707	в 4 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	226	282	-380	-606	в 3 р.м.
Чистий прибуток	185	231	-424	-609	в 3 р.м.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відмітимо, що війна негативним чином відобразилася на фінансових показниках діяльності підприємства, адже 2022 р. підприємство закінчило зі збитком у розмірі 609 тис. грн. Адже на фоні зростання чистого доходу на 36,9% собівартість реалізованої продукції збільшилася на 32,4% здебільшого через зростання цін на енергетичні ресурси. Суттєво зросли витрати на збут та інші операційні витрати у 2022 р. на 77,0% та 100,6%, що не могло не вплинути на чистий фінансовий результат. Оцінку показників фінансового стану підприємства представлено в Додатку В, з якого видно те, що підприємство є досить залежним від зовнішніх джерел фінансування через збиток, отриманий у 2022 р., проте показник ліквідності балансу підприємства свідчать про його оптимізацію, для можливості розрахунків із поточними зобов'язаннями.

Для розуміння факторів впливу на діяльність підприємства проведено декілька видів аналізу, побудувавши відповідні матриці. PEST та SWOT – аналізів, табл. 2.3. та 2.4.

Таблиця 2.3

Матриця PEST-аналізу підприємства

Група факторів	Впливу	Результат	Рішення
Політичні	Військовий стан впливає на податкову підтримку та податкову політику щодо підприємства. В цілому ситуація вкрай нестабільна тому розраховувати на іноземні інвестиції неможливо	Збільшення податкового тягаря. Стан в державі не передбачає появи нових конкурентів. Існують можливості виходу на міжнародні ринки. Підтримка національного товаровиробника стимулює попит	Допомога ЗСУ за рахунок зростання обсягів виготовлення продукту. Вихід на ринки прифронтових регіонів та тих, що були окуповані. Вихід на іноземні ринки та розширення існуючих можливостей
Економічні	Зростання інфляції. Зростання зубожіння споживачів. Банкрутство невеликих підприємств	Спад купівельної та платіжної спроможності населення Зростання кількості соціально не захищених верств населення	Заповнення ринку продукцією широкого асортименту для заповнення ніш, що вивільнилися. Зменшення собівартості продукції, з орієнтацією на платоспроможність населення. Зменшення розмірів пакування
Соціально-демографічні	Збільшення попиту за рахунок ВПО Міграція населення в Європу та Західні регіони Мода на здоровий образ життя	Зменшення обсягі продажів Спадний попит на продукти з високим вмістом жиру та продукти з додаванням пальмової олії тощо	Коригування асортименту з огляду на ту аудиторію, що знаходиться в регіоні господарювання підприємства (вегетаріанці, вегани, та люди, спрямовані на ЗОЖ)
Технологічні	Можливість використання нових видів сировини, наприклад сої. Поява нових прогресивних технологій (ресурсозберігаючих) переробки сировини	Зменшення обсягі продажів. Потреба в інвестиційних ресурсах для удосконалення виробничої технології та кінцевого продукту. Дослідження потреб споживачів та оцінка конкурентів	Пропаганда ЗОЖ шляхом інтернет-реклами. Формування позитивного іміджу торгової марки в соціальних мережах.

Джерело: складено автором за власних досліджень

За даними таблиці видно, що підприємству складно здійснювати діяльність в період війни, проте наразі навіть в даній ситуації є ряд перспективних рішень, які підприємство цілком може досягти.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Галіївський маслозавод»

	Можливості	Загрози
	Розширення ринків збуту на прифронтові регіони та ті, що були окуповані Зростання обсягів споживання за рахунок ВПО Заняття ніш, які звільнилися збанкрутілими підприємствами Пропаганда ЗОЖ Розширення асортиментного ряду	Зростання конкуренції підприємств, які переїхали зі прифронтових зон. Втрата доступу до сировинного ресурсу Порушення логістичних ланцюгів через обстріли Неякісна робота дистриб'юторської та роздрібною мережі Зменшення купівельної спроможності населення
Сильні сторони		
Допомогу ЗСУ покращує імідж підприємства серед споживачів Широкий асортимент високоякісної продукції Висококваліфікований персонал Нове та технологічне обладнання, яке було встановлене до війни Налагоджена співпраця із дистриб'юторською мережею, також у підприємств власна мережа дистрибуції	Можливість розширення ринкової частки продажів на ринки прифронтових регіонів та тих, що були під окупацією Достойна репутація та впізнаваність торгової марки підприємства Розширення асортиментного ряду для людей, що пропагують ЗОЖ	Погіршення репутації підприємства через медійні скандали із його власниками Зменшення продажів через міграцію населення та зміни смаків споживачів
Слабкі сторони		
Слабка рекламна компанія та відсутність присутності в соціальних мережах Витрати зростають через зростання вартості енергоносіїв, що впливає на собівартість Терміни придатності продукції є не великим Висока залежність від сировинної бази Висока залежність від логістичних ланцюгів	Зниження витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва Розвиток рекламної діяльності підприємства	Необхідність швидкого пошуку нових постачальників Необхідність пошуку нових ринків або ринкових ніш Неефективні витрат на просування продукту в мережі Інтернет

Джерело: складено автором за власних досліджень

В цілому аналіз проведений за методами PEST та SWOT дав можливість з'ясувати, що внутрішнього потенціалу підприємству повинно вистачити для досягнення успіху в галузі навіть у військовий час, адже велику кількість викликів підприємство зможе перетворити на можливості і зайняти більш кращі позиції в порівнянні із конкурентами.

2.2. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

Аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства буде не повним, якщо не розглянути головних конкурентів ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку м. Житомира, табл. 2.5.

Прямими конкурентами підприємства будемо вважати продукцію однакової якості заводів, яка реалізується в тих же торговельних мережах, де і представлено продукцію торгової марки Фаворит. Непрямими конкурентами є всі виробники масла селянського 73% жиру.

Таблиця 2.5

Розподіл ринку Масла солодко вершкового селянського 73% жиру м. Житомир

Підприємства	Торгові марки	Частка покупців, %	
		2021 р.	2022 р.
ПАТ «Житомирський маслозавод»	Рудь Хуторок	23,3	23,1
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Рошен	19,1	19,8
ТОВ «Люстдорф»	Селянське	13,7	10,2
ТОВ «Галіївський маслозавод»	Фаворит	10,9	13,8
ПАТ «Юрія»	Волошкове поле	9,2	9,7
АТ «Білоцерківська агропромислова група»	Білоцерківське	7,7	7,2
ПрАТ «Тернопільський маслозавод»	Молокія	5,5	5,3
АТ «Молочний альянс»	Яготинське	3,4	3,2
АТ «Комо»	Комо	2,1	1,9
АТ «Мілкіленд-Україна»	Добряна	1,6	1,2
Державне підприємство «Радехівський маслозавод»	Галичина	0,5	0,8
Інші		3,0	3,8
Разом		100	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнюючи дані табл. 2.5 відмітимо, що на ринку м. Житомира, за даними наданими працівниками відділу маркетингу, найбільшу частку протягом 2021-2022 рр. займала ТМ «Рудь» та ТМ «Хуторок», одного товаровиробника ПАТ «Житомирський маслозавод». Взагалі, масло ТОВ «Галіївський маслозавод», яке реалізується під ТМ «Фаворит» протягом такого ж періоду покращило власні позиції, через зменшення частки ТОВ «Люстдорф» ТМ «Селянське». Проте, не всі

наведені торгові марки є прямими конкурентами ТМ «Фаворит», через те, що здебільшого реалізуються через рівні торгівельні мережі.

Розуміючи позиції підприємства на ринку, з врахуванням внутрішніх та зовнішніх впливів для обґрунтування виду стратегії диверсифікації, яку варто запропонувати підприємству необхідно отримати інформацію щодо рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку серед найближчих конкурентів. Так як, провідною продукцією підприємства є масло солодко вершкового селянського 73% жиру, то будемо оцінювати її, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Бальна оцінка конкурентоспроможності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру ТОВ «Галіївський маслозавод» та інших торгових марок

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ					
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка
ТМ Рудь	4	5	4	3	4	5
ТМ Хуторок	4	5	4	3	5	4
ТМ Рошен	5	4	4	4	4	5
ТМ Селянське	3	4	2	3	5	5
ТМ Фаворит	5	5	4	4	5	4
ТМ Волошкове поле	4	4	3	3	4	3
ТМ Білоцерківське	4	4	2	2	4	4
ТМ Молокія	3	4	2	2	4	4
ТМ Яготинське	3	4	2	2	5	3

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Рівень конкурентоспроможності нами визначено за допомогою використання методу експертних оцінок на основі середньоарифметичної. Для аналізу було обрано торгові марки, які сьогодні є найбільш близькими конкурентами досліджуваного підприємства у визначеній ринковій ніші м. Житомира. Оцінка відбувалася за п'яти бальною шкалою. При якій 5 – це максимальне значення показника, а 1 – навпаки, мінімальне.

З метою отримання остаточної оцінки, яка буде використано при розрахунку інтегрального показника потрібно бали перевести у оціночний показник за допомогою врахування вагомості кожного дослідженого фактору, Додаток Г.

Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності та рівень самого показника зведено таблицю, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок інтегрального (групового) показника конкурентоспроможності
Масла солодко вершкового селянського 73% жиру ТОВ «Галіївський маслозавод»
та інших торгових марок

Торгові марки	ПОКАЗНИКИ						Сумарна оцінка
	Якість	Лояльність споживачів	Широта асортименту	Корисність	Ціна	Упаковка	
ТМ Рудь	1,4	1	0,8	0,3	0,4	0,25	4,15
ТМ Хуторок	1,4	1	0,8	0,3	0,5	0,25	4,15
ТМ Рошен	1,75	0,8	0,8	0,4	0,4	0,25	4,4
ТМ Селянське	1,05	0,8	0,4	0,3	0,5	0,25	3,3
ТМ Фаворит	1,75	1	0,8	0,4	0,5	0,2	4,65
ТМ Волошкове поле	1,4	0,8	0,6	0,3	0,4	0,15	3,65
ТМ Білоцерківське	1,4	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,4
ТМ Молокія	1,05	0,8	0,4	0,2	0,4	0,2	3,05
ТМ Яготинське	1,05	0,8	0,4	0,2	0,5	0,15	3,0

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Проведена оцінка інтегрального показника, яка дає можливість зрозуміти, що масло ТМ «Фаворит» на ринку м. Житомира займає одну із най конкурентних позицій, поруч із такими марками як ТМ Рошен та обидвома торговельними марками ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь» та ТМ «Хуторок»).

Узагальнити розподіл можна із застосуванням шкали, розробленої працівниками відділу маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод», яка представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Рейтинговий розподіл торгових марок Масла солодко вершкового
селянського 73% жиру

Торгові марки	Інтервал	Місце
ТМ Фаворт, ТМ Рошен, ТМ Хуторок, ТМ Рудь	4,01 – і вище	1
ТМ Волошкове поле	3,51 - 3,99	2
ТМ Молокія, ТМ Білоцерківське, ТМ Селянське	3,01 - 3,50	3
ТМ Яготинське	2,51 - 3,00	4

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

За даними якого перше місце зайняли ТМ «Фаворит», ТМ «Рошен», ТМ «Хуторок», та ТМ «Рудь», друге – ТМ «Волошкове поле», третє – ТМ «Молокія», ТМ «Білоцерковське», ТМ «Селянське», ТМ «Яготинське». Таким чином з огляду на соціометричне дослідження ТМ Фаворит займає досить стійку позицію на ринку та високу оцінку з точки зору споживчого попиту.

Проте, варто також дослідити відповідність продукції ГОСТ 73%, яким регулюється якість такого продукту як Масло солодко вершкове селянське 73% жиру. Вихідні дані для оцінки рівня конкурентоспроможності на основі відповідності продукції ГОСТ 73% представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка відповідності Масла солодко вершкового селянського 73% жиру
показникам ГОСТ 73%

КОНКУРЕНТИ			
Показники	ТМ Рудь	ТМ Фаворит	ТМ Рошен
1. Економічні показники:			
Ціна, грн.	63,20	62,80	63,90
2. Технічні показники:			
Якість сировини	Вищий ґатунок	Вищий ґатунок	Вищий ґатунок
Термін придатності, днів	45	45	45
Додатковий термін придатності, днів	90	90	90
Відповідність стандартам	Національні	Національні	Національні
Якість замісу	Добра	Відмінна	Відмінна
Вага пачки, грам	180	200	200
Пакування	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне	Присутнє, якісне

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Для розрахунку інтегрального показника було здійснено переведення текстового значення показника в бал. Ми скористалися 3-бальною шкалою, при якій прийняли вищий ґатунок сировини як 3 бали, відповідність міжнародним стандартам – як 3 бали, а національним – 2 бали. Наявність пакування, як присутнє якісне оцінимо в 1 бал. Вагомі коефіцієнти для оцінювання економічних та технічних параметрів наведено в Додатку Д.

Конкурентоспроможність продукції за технічними параметрами для ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{2}{3} + 0,20 \frac{1}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 0,83$$

Конкурентоспроможність продукції ТМ «Фаворит» за технічними параметрами буде дорівнювати:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Конкурентоспроможність продукції ТМ «Рошен» за технічними параметрами буде дорівнювати:

$$I^{\text{тех}} = 0,25 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,15 \frac{3}{3} + 0,10 \frac{3}{3} + 0,20 \frac{3}{3} + 0,05 \frac{3}{3} = 1$$

Оцінимо продукцію даних торгових марок за економічними параметрами:

Для ТМ «Рудь»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,20} = 0,99$$

Для ТМ «Фаворит»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{62,80} = 1,0$$

Для ТМ «Рошен»:

$$I^{\text{ек}} = \frac{62,80}{63,90} = 0,98$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності.

Для ТМ «Рудь»:

$$K = I^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 0,83 \times 0,99 = 0,8217$$

Для ТМ «Фаворит»:

$$K = I_1^{\text{тех}} \times I_1^{\text{екон}} = 1 \times 1 = 1,0$$

Для ТМ «Рошен» даний показник дорівнюватиме:

$$K = I^{\text{екон}} \times I^{\text{екон}} = 1 \times 0,98 = 0,98$$

Отже, узагальнюючи проведене дослідження встановлено, що масло ТМ Рошен та ТМ Фаворит за технічними параметрами відповідають ГОСТ 73%, проте масло ТМ Рошен коштує дещо дорожче, що знижує його конкурентоспроможність. Конкурентний профіль ТМ Фаворит в м. Житомирі представлено в Додатку Е.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Галіївський маслозавод» - це одне із сучасних підприємств Житомирської області, яке займається переробкою молока і працює на ринку масло-молочної продукції. Відмічено, що провідним видом продукції, який займає найбільшу питому вагу в загальному асортименті підприємства складає Масло солодко вершкове селянське 73% жиру (більше 31% протягом 2020-2022 рр).

Рівень організації господарської діяльності підприємства відображений у показниках його фінансових результатів. Відмітимо, що війна негативним чином відобразилася на фінансових показниках діяльності підприємства, адже 2022 р. підприємство закінчило зі збитком у розмірі 609 тис. грн. Адже на фоні зростання чистого доходу на 36,9% собівартість реалізованої продукції збільшилася на 32,4% здебільшого через зростання цін на енергетичні ресурси. Суттєво зросли витрати на збут та інші операційні витрати у 2022 р. на 77,0% та 100,6%, що не могло не вплинути на чистий фінансовий результат.

Аналіз проведений за методами PEST та SWOT дав можливість з'ясувати, що внутрішнього потенціалу підприємству повинно вистачити для досягнення успіху в галузі навіть у військовий час, адже велику кількість викликів підприємство зможе перетворити на можливості і зайняти більш кращі позиції в порівнянні із конкурентами.

Проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ТМ Фаворит з найближчими конкурентами шляхом використання методів експертних оцінок та інтегрального показника. За результатами якого виявлено, що продукція підприємства Масло солодко вершкове селянське 73% жиру має високий рівень конкурентоспроможності.

Методом розрахунку інтегрального показника встановлено, що масло ТМ Рошен та ТМ Фаворит за технічними параметрами відповідають ГОСТ 73%, проте масло ТМ Рошен коштує дещо дорожче, що знижує його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування альтернатив впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

Підсумовуючи дослідження, проведене у попередньому розділі роботи варто зазначити, що незважаючи на те що підприємство виграє конкуренцію за якісними та ціновими показниками в Житомирському регіоні, воно не займає сукупної лідуючої позиції в даній галузі. Це можна пояснити тим, що підприємство працює з невеликим дистриб'ютором, який можливо не зацікавлений у просуванні продукції підприємства, хоча воно забезпечено достатніми потужностями. Ще одним прорахунком підприємства є те, що мало уваги приділяється рекламній компанії. Звісно, через війну реклама перемістила свій вектор в Інтернет, проте мабуть настав час використовувати наявні можливості.

Для розуміння стратегічних напрямків господарювання з метою впровадження стратегії диверсифікації проведемо аналіз сильних та слабих сторін продукції підприємства, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз переваг та недоліків масло-молочної продукції підприємства

Переваги товару	Фактори забезпечення	Недоліки товару	Заходи подолання
Висока якість продукції досягається унікальною рецептурою та натуральними складниками Ціна продукції врівноваження якістю, і навіть є дещо нижчою на ринку Достатньо широкий асортимент продукції, додаються нові види твердих сирів щорічно	Використання сучасних технологій у виробництві Впровадження системи тотального забезпечення та контролю якості на всіх етапах виробництва Глибинне дослідження ринку та потреб споживача	Через високі вимоги до якості та натуральній сировині, не досить довгі терміни придатності продукції Продукція підприємства не досить широко представлена на ринку через співпрацю з невеликими дистриб'юторами	Намагання подовжити термін придатності при можливості. Налагодження співпраці з великими дистриб'юторами для заходу у великі торговельні мережі

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

З якої видно, що відношення керівництва та продукту та забезпечення його високої якості відбувається у постійному русі, продукція є високоякісною та конкурентоспроможною, що дає можливість розроблювати стратегію диверсифікації. Проте розробці цієї стратегії передуює оцінка внутрішнього готовності підприємства до її розробки та впровадження, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

№	Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Операційна система	Встановлено нове потужне обладнання особливо в сироварному цеху Налагодження управлінського обліку на високому рівні	Іноді виникають технічно та технологічні труднощі на підприємстві з налагодженням та переналагодженням відповідного обладнання
2	Персонал	Поряд з висококваліфікованим адміністративним персоналом на виробництві працюють різні робітники, кваліфікація яких обумовлена виробничими процесами	Існує невідповідність робітника посади, яку він обіймає
3	Технічний потенціал	Сертифікація готової продукції та процесів, по можливості впровадження наукових розробок	Недостатньо коштів виділяється для впровадження досягнень науки та техніки
4	Маркетинг	Дослідження потреб споживачів	Слабка система дистрибуції
5	Менеджмент	Координованість та збереження персоналу в період війни	Іноді орієнтація на ринок на не на працівника
6	Фінанси	Доступ до фінансових ресурсів банків, як відповідального контрагента	Недостатність оборотних коштів. Порушена оптимальність балансу між власним та позиковим капіталом

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Отже, внутрішнє середовище підприємства готове до прийняття нових стратегічних напрямків діяльності підприємства. Підприємство є високо технологічним із відповідно високою культурою виробництва, добре організованим менеджментом у відношення як до процесу так і до персоналу.

З огляду на проведені дослідження відмітимо, що підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Галіївський маслозавод» можна зосередившись на стратегії диверсифікацій.

Напрями реалізації стратегії диференціації для підприємства, а також можливі ризики резервів представлено в табл. 3.3.

Напрями та ризики реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «Галіївський
маслозавод»

Стратегія диверсифікації
Напрями реалізації
<p>1. Технологія та обладнання підприємства дає можливість розширювати асортимент у бажаному напрямку</p> <p>2. Можливість вийти на ринок рослинного молочного продукту, зокрема соєвого молока або соєвого напою</p> <p>3. З огляду на те, що продукція підприємства є якісною та конкурентоспроможною підприємство при зміні дистриб'юторів, посиленій маркетинговій та рекламній підтримці може розширити власну присутність у Поліському регіоні. Наприклад Чернігівська та Сумська області, наразі є привабливими, адже через військові дії та руйнування логістичних складів та центрів деякі невеликі гравці залишили даний ринок</p>
Ризики
<p>1. Так як впровадження стратегії диверсифікації є більш дорогим, ніж просто забезпечення масового виробництва вже існуючої продукції, то підприємство має оцінити можливі ризики пов'язані з реалізацією кожного окремого проекту диверсифікації. Адже споживач може відмовитися купувати продукт за більш високою ціною.</p> <p>2. Споживачі можуть тяжко перемотатися від стандартизованих продуктів до нових, надаючи перевагу першим.</p> <p>3. Витрати, пов'язані із інформованістю суспільства, повинні бути обгрутовані у медіа-планах і погоджені із дистриб'юторами або це будуть просто витрати в нікуди</p> <p>4. Наслідування конкурентам, особливо щодо стратегії виходу на інші ринки Поліського регіону.</p>

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

З урахуванням вище наведеного обґрунтування наявних та потенційних можливостей підприємств впровадження стратегії диверсифікації запропонуємо підприємству розширити свою присутність в Поліському регіоні та ввести новий продукт соєве молоко або соєвий напій, який останніми роками набуває популярності серед прихильників рослинного молока та спрямованих на ЗОЖ.

Для розширення присутності підприємства на ринку Поліського регіону проаналізуємо можливості ринку на які планує вийти ТОВ «Галіївський маслозавод», це м. Чернігів, м. Суми, м. Рівне чи м. Луцьк. У м. Києві та області дуже насичений та висококонкурентний ринок, на даному етапі ми його не розглядаємо. Отже привласнимо нашим регіонам (стратегічним одиницям бізнесу відповідні номери, для подальшої їх ідентифікації) для побудови матриці БКГ «зростання-частка ринку»: СОБ-1 (м. Суми); СОБ-2 (м. Чернігів); СОБ-3 (м. Рівне); СОБ-4 (м. Луцьк). Проаналізуємо місткість ринків даних міст, табл. 3.4.

Аналіз частки ринку Масла солодко вершкового селянського 73% жиру та темпів зростання в 2022 р.

СОБ	Обсяг реалізації, млн.грн.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку масла 73% жиру,%
СОБ-1	34720	4,84	3,7
СОБ-2	15179	5,72	8,6
СОБ-3	3109	12,23	7,3
СОБ-4	4302	6,93	0,6

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Далі побудуємо матрицю конкурентного середовища що б зрозуміти який ринок для диверсифікації діяльності краще обрати підприємству. Діаметр кожного кола відповідає обсягам реалізації продукції на ринку 3.1.

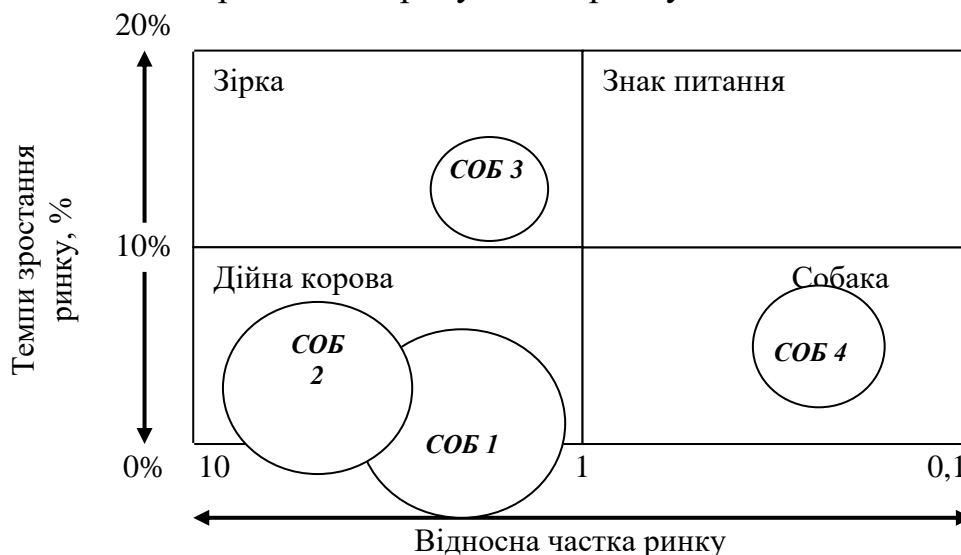


Рис. 4. Матриця БКГ стану ринку Масла солодко вершкового селянського 73% в Поліському регіоні України

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

За даними матриці видно, що перспективними є ринки Масла солодко вершкового селянського 73% жиру м. Чернігів, м. Суми, які характеризуються стабільністю, проте найбільш перспективним є ринок м. Рівне, адже з нього у 2022 р. вийшли білоруські товаровиробники, і м. Рівне знаходиться значно ближче ніж м. Чернігів та м. Суми, тобто буде значна економія на витратах на збут. Проте ринки м. Чернігова та м. Суми не варто ігнорувати, адже конкуренція на них буде помірною через вихід великих гравців.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих до реалізації стратегій диверсифікації діяльності підприємства

Обґрунтуємо доцільність впровадження даних проектів «новий товар-старий ринок» та «старий товар-новий ринок». В Житомирському регіоні кожного року засівають та збирають достатні урожаї сої, так у 2023 р. загальний обсяг зібраної сої склав 308,7 тис. т., частина якої залишається в державі – інша частина експортується. Там з неї виробляють соєвий напій і заповнюють внутрішній вітчизняний ринок цим продуктом. Отже, для кінцевого споживача таких напоїв дешевше буде купляти даний продукт вітчизняного виробництва [11]. Відмітимо, що в Україні та світі щорічно зростає попит на рослинне молоко в середньому на 3,6 % [13], що в свою чергу говорить про потужний сегмент при наявній сировинній базі. Також, ринок рослинного молока в м. Житомир представлено лише такими Alpro та Vega Milk.

Реалізація стратегії «новий товар-старий ринок» коштуватиме підприємству 450 тис. грн. у вигляді купівлі апарату з перетирання сої, інше обладнання є на підприємстві. Також на підприємстві створені всі комунікації щодо пастеризації та розливу молока, тому можна вважати, що даний продукт рослинного виробництва вдало впишеться в архітектуру внутрішніх комунікацій підприємства. Крім того розвиток даного напрямку вважається у виготовленні м'якого сиру Тофу (рослинного походження), адже на підприємстві є цілий цех сироваріння із різними дільницями.

Специфікація обладнання, яке потрібно придбати представлено в Додатку Ж. Дане обладнання передбачає апаратне замочування, шліфування та віджим сої, тобто мінімізує потребу в додаткових працівниках. Сировину передбачається купувати у вітчизняного товаровиробника Житомирської області.

Відмітимо, що через те що лінія є не те що автоматизовано, а апаратною, то підприємству ТОВ «Галіївський маслозавод» потрібно буде залучити на виконання даних процесів лише дві особи – це оператор установки та працівник по роботі з доведення бобів до установки безпосереднього виробництва молока, який

займається замочуванням, сушкою та шліфуванням, Додаток К. В якому розглянуто витрати на утримання персоналу по виробництву соєвого молока, при якому планується на підприємство додатково залучити всього 2 особи – оператора установки та працівника. Таким чином, річні витрати на оплати праці складуть 362,4 тис. грн., витрати на соціальні заходи - 79,73 тис грн., загалом же витрати на утримання персоналу за рік будуть становити 442,0 тис. грн.

В перший рік реалізації проекту підприємство планує визначити місткість ринку та його можливості щодо прийняття рослинного соєвого молока, тому обсяг виробництва щомісячно заплановано на рівні 473 л. В цілому витрати сировини на запланованих обсяг виробництва молока соєвого представлено в Додатку Л.

Розрахунок виробничої собівартості продукції представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок виробничої собівартості продукції на 2024 р.

Статті витрат	Сума, тис. грн
Сировина і матеріали	1305,0
Електроенергія	29,4
Витрати на оплату праці	362,4
Відрахування на соціальні заходи	79,73
Амортизація	125,14
Послуги сторонніх організацій	87,1
Виробнича собівартість	1988,77
Витрати на рекламу	64,2
Ціна на 1 л., грн.	43,4

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Таким чином, для виготовлення молока в запланованому обсязі підприємству потрібно переробити 70,95 т бобів сої, разом витрати на сировину та матеріали складуть 1305,0 тис. грн. Витрат електроенергії прийнято з розрахунків роботи обладнання в одну зміну за ресурсозберігаючим циклом. Під послугами сторонніх організацій розуміємо витрати на пакування та інших організацій щодо сертифікації та оцінки рівня якості продукту. Витрати на рекламу закладено у вигляді витрат на соціальних мережах та таргетингову рекламу в мережі Інтернет. Адже більш прогресивну рекламу, як правило підприємство перекладає за договором на дистриб'ютора.

Проведемо оцінювання запропонованого проекту «новий товар-старий ринок». Для його реалізації підприємство планує залучити інвестиційний капітал у сумі 450 тис. грн., коефіцієнт дисконтування приймемо на рівні 18,0%. Одразу варто зазначити, що очікувати швидкої окупності за проектом не потрібно, адже це буде додатковим продуктом в основному продуктовому портфелі підприємства, який можна буде потім з годом розвинути на інші продукти із сої. Показники ефективності проекту представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок дисконтованого періоду окупності

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Дохід по проекту, тис. грн.	8533,81	86258,54	130620,35	277834,71	303010,06
Коефіцієнт дисконтування, (18%)	1,18	1,3924	1,6430	1,9388	2,2878
Дисконтована величина доходу по проекту, тис. грн.	7332,04	61949,54	79501,13	143302,41	132446,04
Накопичена величина дисконтованого доходу по проекту, тис. грн.	7332,04	76613,62	156114,75	299417,16	488609,54
Термін окупності	4 роки 3 місяці				
Індекс доходності за проектом	1,95				
Індекс рентабельності, %	5,12				

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

З огляду на дані всі показники за проектом більше одиниці, тобто проект придатний до впровадження. Правда термін окупності досить довгий більше 4-х років, проте якщо продукція вдало зайде на ринок то можна буде вийти і в інші регіони чим зменшити термін окупності проекту.

Успіх даного проекту на ринку може забезпечити два фактори: ціна – через те, що продукт буде виготовлено із місцевої сировини і вона не буде їздити в іншу країну на переробку, ціну можна буде поставити дещо нижчою ніж у конкурентів, і по-друге, використання власної торгової марки, яка має цінність і характеризується лояльністю споживачів, підприємство зможе отримати комплементарний ефект у підвищенні обсягів реалізації вже у перші місяці присутності такого продукту на ринку.

Другим напрямом реалізації стратегії диверсифікації, який було обґрунтовано у попередньому пункті роботи це стратегія «старий товар-новий ринок» для Масла селянського солодко вершкового 73% жиру. Найбільш привабливими для ТОВ

«Галіївський маслозавод» нами виділено ринки міст Чернігів, Суми та Рівне (ринок м. Рівне виявився найперспективнішим). Якщо підприємство змінить дистриб'ютора та розширить рекламну діяльність, то зможе реалізовувати на ринках цих міст обсяги продукції, представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Обсяги реалізації та результати виходу підприємства на нові ринки збуту Масла солодко вершкового селянського 73% жиру у 2024 р. (прогноз)

Міста	Обсяг реалізації, тис.тон	Виручка від реалізації, тис.грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
Рівне	462	218,4	62,4
Чернігів	385	168,0	56,4
Суми	330	144	45,6

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Для забезпечення запланованого обсягу реалізації підприємству потрібно в цих регіонах активізувати рекламну діяльність. Бюджет рекламних заходів представлено в Додатку М. Як видно з додатку М бюджет рекламної компанії буде складатися з реклами на радіо, в цілому це може бути будь-як два суміжні місяці, які будуть підтримувати вихід продукції на ринок кожного регіону. Таргетингова реклама є більш універсальною і досить швидко регулюється в налаштуваннях браузеру, рекламна компанія у мережі Facebook планується також кожних два суміжних місяці для забезпечення її ефективності.

В цілому, за підрахунками фахівців відділу збуту комплексне застосування рекламної компанії для досягнення цілей стратегії диверсифікації «старий товар-новий ринок» здатне забезпечити рентабельність в розмірі 13,5%, що характеризує високу ефективність рекламної компанії підприємства при виході із продукцією Масло солодко вершкове селянське 73% жиру на ринки таких місць, як Чернігів, Суми та Рівне.

В цілому підсумовуючи проведене дослідження варто відмітити, що обидві стратегії диверсифікації, які представлено в роботі є прибутковими і достойні бути впровадженими в діяльність підприємства, як стратегія «новий товар-старий ринок» (виробництво молока соєвого), так і «старий товар-новий ринок» (Масло солодко вершкове селянське 73% жиру на ринки нових місць).

Висновки до розділу 3

Зважаючи на те, що підприємство виграє конкуренцію за якісними та ціновими показниками в Житомирському регіоні, воно не займає сукупної лідуючої позиції в даній галузі саме тому нами визначено дві стратегії диверсифікації для підприємства. Перша – це розширення присутності Поліському регіоні та ввести новий продукт соєве молоко або соєвий напій, який останніми роками набуває популярності серед прихильників рослинного молока та спрямованих на ЗОЖ.

Для розширення присутності підприємства на ринку Поліського регіону нами проаналізовано можливості ринків на які планує вийти ТОВ «Галіївський маслозавод», це м. Чернігів, м. Суми, м. Рівне чи м. Луцьк. Нами було побудовано матрицю конкурентного середовища за даними якої ми побачили, що перспективними є ринки Масло солодко вершкового селянського 73% жиру м. Чернігів, м. Суми, які характеризуються стабільністю, проте найбільш перспективним є ринок м. Рівне, адже з нього у 2022 р. вийшли білоруські товаровиробники, і м. Рівне знаходиться значно ближче ніж м. Чернігів та м. Суми, тобто буде економія на витратах на збут.

Для забезпечення запланованого обсягу реалізації підприємству в цих регіонах запропоновано активізувати рекламну діяльність, рентабельність здійснення рекламних заходів буде 13,5%, що характеризує високу ефективність рекламної компанії підприємства при виході із продукцією Масло солодко вершкове селянське 73% на ринки таких місць, як Чернігів, Суми та Рівне.

Реалізація стратегії «новий товар-старий ринок» коштуватиме підприємству 450 тис. грн. у вигляді купівлі апарату з перетирання сої, інше обладнання є на підприємстві. За показниками ефективності проекту було видно, що і всі показники за проектом більше одиниці, тобто проект придатний до впровадження. Правда термін окупності досить довгий більше 4-х років, проте якщо продукція вдало зайде на ринок то можна буде вийти і в інші регіони чим зменшити термін окупності проекту.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дало можливість зробити ряд висновків, щодо визначальних аспектів стратегії, яка встановлюється на тривалий термін із визначенням цілей та завдань, передбачає цілеспрямований вибір при розподілі ресурсів для досягнення поставлених завдань у поєднанні з аналізом наявних в організації можливостей та подальшому виборі їх використання тощо

Проаналізовано еволюцію теорії диверсифікації від 1950-х років і до сьогодні, від злиття компаній до конгломераційного розвитку. Узагальнюючі підходи до сучасного розуміння диверсифікації, її можна описати як, освоєння випуску нових для підприємства виробів, нових технологій, нових послуг, які знаходяться за межами основного бізнесу, тобто, вихід у нові сфери діяльності з метою забезпечення ефективності роботи підприємства, поліпшення задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед основних мотивів диверсифікації виробництва варто виділити економію на масштабах, зниження ризиків, очікування керівництва, доступ до технологій та ринків, тощо.

Вид стратегії диверсифікації залежить від специфіки підприємства та його цілей. Якщо підприємство ставить перед собою такі цілі, як завоювання та утримання певної частки ринку, зайняття позицій технологічного лідера, створення певного образу в очах громадськості, лідерства в витратах, частіше застосовується стратегія конгломеративної диверсифікації. На сьогоднішній день виділяють чотири основні типи стратегії диверсифікації: горизонтальна, вертикальна, концентрична та конгломеративна. Кожна стратегія диверсифікації потребує необхідної кількості ресурсів та можливостей. Правильна розробка та реалізація відповідної стратегії допомагають зберегти підприємству конкурентоспроможність на ринку, прибутковість і працездатність у період економічної кризи, тимчасового спаду тощо.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Галіївський маслозавод» - це одне із сучасних підприємств Житомирської області, яке займається переробкою молока і

працює на ринку масло-молочної продукції. Відмічено, що провідним видом продукції, який займає найбільшу питому вагу в загальному асортименті підприємства складає Масло солодко вершкове селянське 73% жиру (більше 31% протягом 2020-2022 рр).

Рівень організації господарської діяльності підприємства відображений у показниках його фінансових результатів. Відмітимо, що війна негативним чином відобразилася на фінансових показниках діяльності підприємства, адже 2022 р. підприємство закінчило зі збитком у розмірі 609 тис. грн. Адже на фоні зростання чистого доходу на 36,9% собівартість реалізованої продукції збільшилася на 32,4% здебільшого через зростання цін на енергетичні ресурси. Суттєво зросли витрати на збут та інші операційні витрати у 2022 р. на 77,0% та 100,6%, що не могло не вплинути на чистий фінансовий результат.

Аналіз проведений за методами PEST та SWOT дав можливість з'ясувати, що внутрішнього потенціалу підприємству повинно вистачити для досягнення успіху в галузі навіть у військовий час, адже велику кількість викликів підприємство зможе перетворити на можливості і зайняти більш кращі позиції в порівнянні із конкурентами.

Проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ТМ Фаворит з найближчими конкурентами шляхом використання методів експертних оцінок та інтегрального показника. За результатами якого виявлено, що продукція підприємства Масло солодко вершкове селянське 73% жиру має високий рівень конкурентоспроможності.

Методом розрахунку інтегрального показника встановлено, що масло ТМ Рошен та ТМ Фаворит за технічними параметрами відповідають ГОСТ 73%, проте масло ТМ Рошен коштує дещо дорожче, що знижує його конкурентоспроможність.

Зважаючи на те, що підприємство виграє конкуренцію за якісними та ціновими показниками в Житомирському регіоні, воно не займає сукупної лідуючої позиції в даній галузі саме тому нами визначено дві стратегії диверсифікації для підприємства. Перша – це розширення присутності в Поліському регіоні та ввести

новий продукт соєве молоко або соєвий напій, який останніми роками набуває популярності серед прихильників рослинного молока та спрямованих на ЗОЖ.

Для розширення присутності підприємства на ринку Поліського регіону нами проаналізовано можливості ринків на які планує вийти ТОВ «Галіївський маслозавод», це м. Чернігів, м. Суми, м. Рівне чи м. Луцьк. Нами було побудовано матрицю конкурентного середовища за даними якої ми побачили, що перспективними є ринки Масло солодко вершкового селянського 73% жиру м. Чернігів, м. Суми, які характеризуються стабільністю, проте найбільш перспективним є ринок м. Рівне, адже з нього у 2022 р. вийшли білоруські товаровиробники, і м. Рівне знаходиться значно ближче ніж м. Чернігів та м. Суми, тобто буде економія на витратах на збут. Проте ринки м. Чернігова та м. Суми не варто ігнорувати, адже конкуренція на ньому буде помірною через вихід великих гравців.

Для забезпечення запланованого обсягу реалізації підприємству в цих регіонах запропоновано активізувати рекламну діяльність, рентабельність здійснення рекламних заходів буде 13,5%, що характеризує високу ефективність рекламної компанії підприємства при виході із продукцією Масло солодко вершкове селянське 73% на ринки таких місць, як Чернігів, Суми та Рівне.

Реалізація стратегії «новий товар-старий ринок» коштуватиме підприємству 450 тис. грн. у вигляді купівлі апарату з перетирання сої, інше обладнання є на підприємстві. За показниками ефективності проекту було видно, що і всі показники за проектом більше одиниці, тобто проект придатний до впровадження. Правда термін окупності досить довгий більше 4-х років, проте якщо продукція вдало зайде на ринок то можна буде вийти і в інші регіони чим зменшити термін окупності проекту.

В цілому підсумовуючи проведене дослідження варто відмітити, що обидві стратегії диверсифікації, які представлено в роботі є прибутковими і достойні бути впровадженими в діяльність підприємства, як стратегія «новий товар-старий ринок» (виробництво молока соєвого), так і «старий товар-новий ринок» (Масло солодко вершкове селянське 73% на ринки таких місць, як Чернігів, Суми та Рівне).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf
2. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник. К.: КНЕУ. 2010. Вип. 2-3. С. 201-208
3. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf
4. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. № 33. С. 261–263
5. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Ефективна економіка. 2013. №10. С.14–18.
6. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2020. № 3. С. 176–187.
7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172–175.
8. Гачинська О.Я. Управління процесами диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства, на прикладі ПСП «Аметист». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36834/2/KPM%20Гачинська%20О.Я.pdf>
9. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 2. С. 317 – 322.
10. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації діяльності підприємства. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/4_80_2022/10.pdf

11. Дослідження ринку рослинного молока в Україні 2021. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-rastitelnogo-moloka-v-ukraine-2020-god>
12. Енциклопедія Сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218
13. Житомирщина завершує обмолот сої та гречки. URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/zhitomirshchina-zavershuye-obmolot-soji-ta-grechki>
14. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 16-21.
15. Згурська О.М. Фактори вибору стратегій диверсифікації підприємства. URL: [http://siew.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://siew.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf)
16. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Міжнародний збірник наук. праць. 2016. № 1. С. 101-106.
17. Ілляшенко С. М., Доценко Г. О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Суми : ВТД “Університетська книга”, 2006. 240 с.
18. Ковтуненко К.В., Ковтуненко Ю.В., Партика М.Р. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. Економіка. Фінанси. Право. 2016. 12/3'2016 С. 22-27
19. Ковтуненко О.В., Сапожников Р.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. URL: <http://surl.li/okzim>
20. Ковтуненко Ю.В. Диверсифікація інноваційної діяльності: умови, напрями та види. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 1 (7). С. 85-91.
21. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічний процес. Актуальні проблеми економіки НАУ. 2007. № 4. С. 48–53
22. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 135–142.

23. Кузьмін О. Є., Дрималовська Х. В. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств. Вісник Національного університету “Львівська політехніка” Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 143-148.

24. Куцерубова О.І. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 12–17.

25. Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації аграрного підприємства. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/43/53>

26. Морозенко В., Кузнєцова К. Диверсифікація напрямів міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271613>

27. На Житомирщині збільшено виробництво молока. URL: <https://oda.zht.gov.ua/news/na-zhytomyrshhyni-zbilsheno-vyrobnytstv/>

28. Наливайко А.П. Диверсифікаційні стратегії та ефективність діяльності підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/80966/12-Nalivaiko.pdf>.

29. Некрасова Л.А. Диверсифікація як інструмент зменшення ризику в діяльності підприємства. Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2012. Вип.6. С. 170-173.

30. Некрасова Л.А., Язерова М.О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf>

31. Панін А., Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. 22 квіт. 2021 р. Київ : URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230512/229479>

32. Пересадько Г. О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2005. № 6-7 (18-19). С. 34-43.

33. Пересадько Г.О., Ілляшенко С.М. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. к.е.н. Суми : СумДУ, 2008. 254 с.
34. Салімон О.М., Сидоренко Т.М., Бондаренко В.А. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-рестранного бізнесу в сучасних умовах. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1052/1051>
35. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 3 (25). С. 18–25.
36. Слава С.С., Галагурич В.В. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. №1 (42). С. 109-111.
37. Сорокотяга М.С., Таран О.М. теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2237/2754>
38. Стадник В., Йохна Г., Соколюк Г. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонти А.С. 2013. 200 с.
39. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Концептуальні чинники застосування методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 88-96.
40. Ткачук В. І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва в контексті світового досвіду. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. Вип. 7/1 (29). С. 62–65
41. Трофименко К.В. Аналіз ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1291/1218>
42. Храпач В.О., Пілецька С.Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213/2135>

43. Цогла О.О. Основні етапи еволюції розуміння стратегії диверсифікації діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35829/1/30_181-185.pdf.

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

45. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С.109 - 115

46. Ansoff H.I. Diversification Strategy. Harvard Business Review.1957. 463 p.

ДОДАТКИ