

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ПРОФИТСЕРВІС»)

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.139.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Віта СКРИПНИК
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ірина НАЗАРЕНКО

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Ольга ЄВССЄВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ В.Л. Дикань

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Скрипник Віті Миколаївні

1 Тема «Формування та реалізація стратегії диверсифікації торговельного підприємства (на матеріалах ТОВ «Профитсервіс»)»

керівник Назаренко Ірина Леонідівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 23 » жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи « 02 » січня 2024 року

3 Вихідні дані

Статут ТОВ «Профитсервіс»

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва за 2018 – 2022 рр., у т.ч.:

Форма 1-м «Баланс» ; Форма 2-м «Звіт про фінансові результати»

Форма 1-підприємництво (річна) «Структурне обстеження підприємства»

Форма 2-інвестиції «Звіт про капітальні інвестиції, вибуття й амортизацію активів»

Статті, підручники, автореферати дисертацій з досліджуваної теми

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»

3 Розроблення стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі

5 Перелік графічного матеріалу

1 Характерні особливості диверсифікації

2 Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств

3 Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах
4 Аналіз обсягових показників ТОВ «Профитсервіс»
5 Якісні показники роботи та показники використання основних фондів і оборотних коштів
6 Аналіз показників з праці
7 Аналіз витрат і собівартості
8 Доходи, витрати, прибуток
9 SWOT аналіз малого бізнесу в Україні під час війни
10 - 12 Визначення типів стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі України в період війни, їхніх переваг та недоліків
13 Конгломератна диверсифікація. Бізнес-план додаткового бізнесу: корпоративне кафе «ПЕРЕМОГА» та конференц-зала
14 Оцінка конкурентоспроможності проекту
15 Види ризиків проекту та методи страхування від них
16 Кошторис продуктів на один бізнес-ланч
17 План доходів та витрат проекту, тис. грн
18 Показники ефективності проекту

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання « 02 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства	25.10.2023	виконано
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»	15.11.2023	виконано
3 Розроблення стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі	15.12.2023	виконано
Висновки	20.12.2023	виконано
Графічна частина	25.12.2023	виконано

Студентка

Віта СКРИПНИК

Керівник



Ірина НАЗАРЕНКО

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства	9
1.1 Сутність поняття диверсифікації діяльності підприємства	9
1.2 Характерні особливості, чинники та види диверсифікації	20
1.3 Вибір стратегії диверсифікації діяльності бізнес-структури	27
Висновки до розділу 1	36
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»	39
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	39
2.2 Обсягові показники діяльності підприємства	39
2.3 Якісні показники діяльності підприємства	41
2.4 Показники з праці	45
2.5 Витрати і собівартість	50
2.6 Доходи, прибуток і рентабельність	54
Висновки до 2 розділу	61
3 Розроблення стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі	64
3.1 Визначення типів стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі України в період війни, їхніх переваг та недоліків	64
3.2 Конгломератна диверсифікація. Бізнес-план додаткового бізнесу	79
Висновки до розділу 3	98
Висновки	100
Список літератури	105
Додаток А - Характеристика ТОВ «Профитсервіс»	112

					МРЕ.139.02.06 ПЗ						
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата							
Розроб.		Скрипник			«Формування та реалізація стратегії диверсифікації торговельного підприємства (на матеріалах ТОВ «Профитсервіс»)»			Літ.	Арк.	Аркушів	
Перевір.		Назаренко		05.02.24						4	118
Реценз.								УкрДУЗТ			
Н. Контр.		Назаренко		05.02.24							
Затверд.		Дикань						4			

Вступ

Актуальність теми. Повномасштабна війна, яка почалася 24 лютого 2022 року, змусила багато малих та середніх підприємств закритися або релокуватися. Через постійні обстріли, найбільш постраждали підприємства Харківської, Чернігівської, Сумської, Херсонської областей, не кажучи вже про Донбас. Але поступово ситуація почала покращуватися, бізнеси налагодили виробництво на нових місцях, бізнес у 2023 році почав поступово оживати. Так, за результатами дослідження Advanter Group про стан малого та середнього бізнесів в умовах великої війни, проведеного 4-14 серпня 2023 року, показник Ukrainian Business Index демонструє поступове зростання протягом кількох фаз дослідження, але залишається на низькому рівні (38,2 із 100). Бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища. Бізнес вказує і на негативні фактори, які заважають розвитку підприємницької діяльності: непрогнозованість дій держави щодо бізнесу, посилення тиску силовиків та контрольних органів, відсутність доступу до фінансового ресурсу.

Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) в серпні 2023 року становить 38,23 із 100 можливих. Індекс незначно зріс порівняно з червнем 2023 року (35,34) і локальним мінімумом вересня 2022 року (33,9). Таке зростання індексу продовжує свідчити про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, а не про покращення економічної ситуації. Кількість замовлень від клієнтів не змінюється, але зростають об'єми випуску продукції і незначно відновлюється попит на трудові ресурси.

У таких складних умовах одним із напрямків виживання є стратегія диверсифікації, яка дозволить підприємству знайти кілька джерел доходу, знизити ризики та адаптуватися до мінливих вимог ринку та споживачів. Хоча диверсифікація малих підприємств у воєнний час – це не просто стратегія виживання; це проактивний підхід до управління ризиками, використання можливостей і

					МРЕ. 139 .02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

забезпечення довгострокової стабільності та зростання серед невизначеності та викликів, пов'язаних із такими неспокійними часами.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вибір найефективнішої стратегії диверсифікації для малого підприємства оптової торгівлі в умовах воєнних дій та розроблення детального бізнес-плану її реалізації.

Задачами кваліфікаційної роботи є:

- визначення сутності поняття диверсифікації діяльності підприємства;
- виявлення характерних особливостей, чинників та видів диверсифікації;
- дослідження процедури вибору стратегії диверсифікації діяльності бізнес-структури;
- SWOT-аналіз діяльності підприємств малого бізнесу України у воєнний час;
- визначення типів стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі України в період війни, їхніх переваг та недоліків;
- розроблення стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі;
- розроблення детального бізнес-плану реалізації обраної стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі ТОВ «Профитсервіс».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження: стратегії диверсифікації для малих підприємств оптової торгівлі в період воєнних дій.

Предмет дослідження: вибір та реалізація найефективнішої стратегії диверсифікації для малих підприємств оптової торгівлі на прикладі ТОВ «Профитсервіс».

Методи дослідження. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: для визначення сутності диверсифікації, видів стратегій диверсифікації - методи аналізу, синтезу, систематизації, теоретичного узагальнення; для стратегічного аналізу малого бізнесу в Україні в період війни – SWOT-аналіз; для

аналізу фінансово-економічних показників - метод порівняння, для наочного представлення - графічний метод.

Наукова новизна полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо диверсифікації діяльності малого підприємства оптової торгівлі, а саме: визначено найбільш прийнятні типи стратегій диверсифікації, їхні переваги та недоліки.

Практична значущість роботи полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень обрано найбільш ефективну стратегію диверсифікації для аналізованого малого підприємства оптової торгівлі та розроблено детальний бізнес-план її реалізації.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані, наукові праці, автореферати дисертаційних робіт, звіти про діяльність ТОВ «Профитсервіс» за 2018 – 2022 рр.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) та на 81-й студентській науково-технічній конференції (УкрДУЗТ, 5 - 7 листопада 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття у фаховому збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві) та 2 тези конференцій.

Структура кваліфікаційної роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (70 найменувань).

У першому розділі проаналізовані існуючі визначення поняття диверсифікації і обрано найбільш адекватне. Визначено характеристики диверсифікації: еволюційність, структурованість, комплексність, багатоаспектність, цілеспрямованість, емерджентність, динамізм, синергійність та наявність зворотного зв'язку. Визначено основні види диверсифікації за напрямком (горизонтальна, вертикальна, перехресна, конгломератна та змішана); за належністю до галузі (моногалузева, полігалузева зв'язана та полігалузева незв'язана); за належністю до країни (в

межах однієї країни та в межах кількох країн). Обрано концептуальну модель диверсифікації виробництва та визначено також етапи процесу вибору напрямку диверсифікації.

У другому розділі виконаний комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності малого торговельного підприємства ТОВ «Профітсервіс» у 2018 – 2022 рр., зокрема його обсягових, якісних показників, показників з праці, витрат і фінансових результатів.

У третьому розділі виконаний SWOT-аналіз діяльності підприємств малого бізнесу України у воєнний час. Також ми визначили типи диверсифікації для малооптового бізнесу в Україні, які доцільні для використання в поточних умовах. Для аналізованого підприємства обрано стратегію конгломератної диверсифікації, а саме – опанування нового виду бізнесу – ресторанного та конференц-зали. Розроблений бізнес-план проєкту. Чистий дисконтований дохід від реалізації проєкту становитиме 2744,26 тис. грн, індекс рентабельності складе 5,46, термін окупності інвестицій 2 роки, внутрішня норма рентабельності перевищує 120%, що свідчить про те, що даний проєкт для компанії «Профітсервіс» є доцільним, високорентабельним та ефективним з невеликим періодом окупності.

При написанні роботи були використані законодавчі акти України [1 - 8], методичні матеріали, навчальні посібники, автореферати дисертацій, підручники, матеріали з Інтернету, статті з досліджуваної теми [9 - 70].

1 Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства

1.1 Сутність поняття диверсифікації діяльності підприємства

У динамічному процесі глобалізації економіки та мінливості бізнес-середовища перед вітчизняними підприємствами постає важлива задача виявлення потенційних можливостей їх ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим особливого значення набувають питання формування та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства як одного з ключових факторів успішного ведення бізнесу за умов високого рівня конкуренції та ризику.

Проблемні питання диверсифікації діяльності підприємств протягом багатьох десятиріч досліджувалися такими видатними зарубіжними науковцями свого часу, як Д. Аакер, І. Ансофф, К. Боумен, Р.М. Грант, П. Дойль, П. Друкер, Б. Карлофф, Д.Дж. Колліс, Ф. Котлер, Р. Кох, Р.М. Кунц, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Мінцберг, М. Паск'є, С.А. Монтгомері, М. Портер, К.К. Прахалад, Р. Румельт, А.Дж. Стрікланд, Д.Дж. Тіс, А.А. Томпсон, Г. Хемел, А.Д. Чендлер та ін.

Розвиток ринкових відносин і пов'язана з цим необхідність пошуку форм і методів забезпечення довготривалого ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного та слабопрогнозованого бізнес-середовища обумовили появу низки робіт в межах означеного проблемного поля українських і російських науковців, у тому числі В.Г. Андрійчука, А.М. Аронова, І. Бланка, О.В. Бухвалова, В. Вітлінського, Л.Є. Довгань, В.С. Катькала, М.Д. Корінька, С. Наконечного, А.П. Наливайка, В.Д. Немцова, А. Пересади, А.Н. Петрова, С.М. Попової, Е.А. Прутника, М.М. Радевої, О.Л. Устенка та ін.

Разом з тим, деякі важливі теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства досліджені науковцями лише фрагментарно. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання впорядкування понятійно-категоріального апарату,

адекватних сучасним вимогам теоретико-методичних положень формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства, розробки відповідних практичних рекомендацій щодо забезпечення даних процесів тощо [10].

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлено, насамперед, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організування своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Актуальність здійснення диверсифікації на промислових підприємствах обумовлена можливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, інноваційного розвитку, підвищення рівня ефективності функціонування в умовах ринкової економіки.

На сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації. Під ним вчені розуміють різні процеси, акцентуючи увагу лише на якусь одну сторону цього явища.

У економічному словнику-довіднику за редакцією Мочерного С.В. диверсифікацію визначають як «розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Диверсифікація виступає у двох формах: розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках власної галузі; проникнення у нові галузі та сфери виробництва» [11, с. 73].

Дослідниця Попова С.М. сформулювала визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємства». Під цією економічною категорією вона розуміє, насамперед, розширення асортименту продукції, послуг, а також вихід за межі основного виду діяльності на основі впровадження технічних, технологічних рішень, використовуючи внутрішні резерви. Крім того, науковець розкриває сутність поняття через дослідження передумов, мотивів, цілей вказаного економічного явища. Основними передумовами здійснення диверсифікації діяльності на підприємствах є зменшення прибутку в основному виробництві, зміна потреб ринку, неефективна система оподаткування, розвиток

науково-технічного прогресу. Мотиви здійснення диверсифікації діяльності підприємства згруповано у п'ять основних груп: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні, стратегічні. Серед цілей Попова С.М. виокремила такі: забезпечення соціальних цілей, розвитку підприємства, формування конкурентних переваг організації, збільшення рентабельності, обсягів продажу, зменшення витрат, залежності від постачальників, ризиків, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, урізноманітнення номенклатури, асортименту продукції, видів послуг [12]. У визначенні науковця відслідковується те, що диверсифікація діяльності підприємства можлива на основі застосування техніко-технологічного підходу, тобто впровадження нових устаткувань, технологій.

Диверсифікацію розглядають як стратегічну орієнтацію підприємства, що включає комплекс заходів (аналітичних, організаційних, контролюючих), націлених на формування відповідних напрямів діяльності підприємств. Для уникнення ризику, що є характерним для диверсифікації, важливим є сформулювати ефективну сукупність напрямів діяльності організацій [13, 14].

Мазуренок О.Р. трактує диверсифікацію стосовно машинобудівного підприємства як процес управління ним, який має на меті забезпечити реалізування нових виробничих систем і ефективне використання інвестицій [15].

Крім того, дослідниця Мазуренок О.Р. вважає, що диверсифікація на машинобудівних підприємствах може оптимізувати виробництво, зменшити матеріаломісткість продукції, ризики галузі машинобудування, посилити взаємодію між підрозділами суб'єкта господарювання, а також галузей економіки тощо [16].

Богачевська К.В. стверджує, що диверсифікація є вектором розвитку, який дозволяє підприємству відкривати для себе неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій. Для того, щоб такий вектор розвитку був ефективним, потрібно здійснювати маркетингові дослідження, аналізувати економічні ризики. Результатом цього є отримання конкурентоспроможності, економічної безпеки організацією. Зміни потреб ринку, зменшення або неотримання прибутку від основного виробництва, неповне використання ресурсів, зростання конкуренції

можуть спонукати підприємства до запровадження диверсифікації. Від диверсифікації організації можуть отримувати ряд переваг, наприклад, постійно отримувати доходи, адаптуватись до потреб ринку, зменшувати ризики, використовувати наявні резерви [17]. Вищенаведене трактування акцентоване на взаємозв'язку диверсифікації та інновацій. Крім того, недостатньо розглянуто умови забезпечення ефективності цього вектору розвитку.

Коваленко К.С. визначає диверсифікацію як метод виходу на міжнародний ринок (через придбання вже існуючого бізнесу), окреслюючи при цьому її позитивні і негативні риси. Позитивними рисами диверсифікації, яка є можливою на засадах вкладення частини капіталу в інше підприємство, можна вважати відсутність значних затрат часу, фінансових коштів на впровадження нового виробництва, отримання досвіду, інформації стосовно нових технологій, підвищення конкурентоспроможності, що є результатом появи нових видів товарів, послуг, розподілення ризиків серед різних видів діяльності та ринків збуту. Проте, з іншої сторони результатами такого методу проникнення на міжнародний ринок як диверсифікація можуть бути збільшення кількості підлеглих, зумовлюючи неефективне управління, певна невизначеність стосовно прибутковості нового бізнесу, зменшення обсягу оборотних коштів через інвестування в новий вид діяльності [18]. У вищезазначеному тлумаченні диверсифікацію розглядають лише як метод виходу на міжнародний ринок, не розкриваючи притаманні їй характерні особливості.

Диверсифікацію визначають як процес появи нових форм та напрямів діяльності підприємства, в результаті чого можна досягнути мінімізації ризиків та формування ефективної структури управління. Крім того, диверсифікація спонукає до динамічності ринкової економіки, швидкої зміни попиту, появи різноманітних галузей та ринків продукції. Завдяки диверсифікації підприємство урізноманітнює джерела отримання прибутків [19].

За допомогою диверсифікації підприємства відкривають для себе нові ринки, а для того, щоб набувати конкурентних переваг на вже освоєних ринках, можуть застосовувати нові технології. В результаті досліджень Ансофф І. з'ясував, що

диверсифікація є корисною для підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, оскільки дозволяє розподіляти і зменшувати ризики бізнес-портфелю, використовувати нові технології на нових ринках. Керівники підприємств, приймаючи рішення щодо диверсифікації, керуються, насамперед, тим, щоб отримати більшу суму прибутку, використовувати свої компетенції у нових сферах діяльності, досягнути поставлених цілей в умовах загострення конкуренції, зменшення попиту, насичення ринку. Крім того, Майкл Портер зазначив три основні критерії диверсифікації: привабливості; витрати, пов'язані із входженням у новий бізнес; взаємної вигоди. Відповідно до критерію привабливості підприємство зобов'язане диверсифікувати свою діяльність у галузь, що є прибутковою. Наступний критерій – витрати, пов'язані із входженням у новий бізнес – свідчить, що сума витрат на входження у нову галузь не повинна призводити до капіталізації майбутніх доходів, а також підприємству важливо пам'ятати про те, що найбільш приваблива галузь вимагає значних витрат на входження у неї. Критерій взаємної вигоди показує, що диверсифікація є вигідною для обох сторін, тобто для новоутвореного підрозділу і для компанії, яка його створила [20].

Дейнека М., Силадій І. наголошують на тому, що диверсифікація є характерною для тих підприємств, які здатні реалізувати свої нові можливості у нових сферах діяльності. Крім того, науковці вважають, що керівництво підприємств приймає рішення щодо диверсифікації, керуючись економічними, фінансовими, техніко-технологічними, соціальними причинами. Тобто, завдяки диверсифікації компанії можуть розподіляти ризики між різними напрямками діяльності, виходити на нові ринки збуту, створювати нові робочі місця, зберігати наявний виробничий і трудовий потенціал, максимізувати рівень використання виробничих потужностей, розробити альтернативні варіанти використання ресурсів, забезпечити фінансову стабільність, впроваджувати розробки сучасної науки [20]. Такий підхід виключає можливість реалізування диверсифікації на підприємствах, які не мають відповідно сформованого потенціалу.

Должанський І.З., Лозюк В.М. наводять загальновідомі визначення поняття

диверсифікації. Тобто, в результаті диверсифікації підприємства починають здійснювати свою діяльність у тих галузях, які не мають нічого спільного із основними; відбувається розширення асортименту товарів, послуг, зменшення ризику інвестиційного портфеля через включення до нього різних активів. Також вважають, що на підставі диверсифікації реалізуються інноваційні проекти через інвестування коштів в інноваційні розробки, технології тощо [21].

Семенов Г.А., Кременчутська Ю.Р. розглядають під диверсифікацією систему реалізованих заходів підприємством для уникнення залежності від одного господарського підрозділу та асортиментної групи. Диверсифікація є прийнятною для підприємства за таких причин: якщо господарюючий суб'єкт починає займатись видом діяльності, що є новим для вже освоєного ринку, забезпечуючи йому статус технологічного інноватора; якщо нова галузь є привабливою з позиції її значної прибутковості; можливість отримання синергічного ефекту (синергізм продажу, менеджменту, оперативний, інвестиційний синергізм). Важливо зазначити фактори, які впливають на вибір диверсифікації: насичення ринку, старіння товару, можливість проникнути на світові ринки, реформувати кадровий потенціал, інвестувати отримані кошти від основного виду діяльності в нові сфери бізнесу, забезпечуючи їх прибутковість, тощо [22]. Необхідно зауважити, що трактування диверсифікації ґрунтується на системному підході.

Підприємства завжди стоять перед вибором чи диверсифікувати свою діяльність, чи сконцентруватись на певному напрямку діяльності. Проте, навіть при диверсифікованій діяльності є відповідний напрям діяльності, який характеризується найбільшою дохідністю порівняно із іншими. Серебрякова О.А., Вечканов А.С. порівнюють умови функціонування багато- та однопрофільних організацій. Для багатoproфільних організацій характерним є ускладнення бізнес-процедур, складність прийняття рішень через збільшення ієрархічних рівнів організаційної структури, неможливість контролювання кожного напрямку діяльності і як наслідок його фінансування. На відміну від багатoproфільних організацій, однопрофільні відзначаються зосередженням фінансових ресурсів на

тому напрямку діяльності, від якого залежатиме зростання їх ринкової вартості. Адже проникнення на вузький ринок товарів або послуг може зумовити незначне зростання компанії, тоді як – на нестабільний ринок (характеризується ринковими змінами) передбачає можливе банкрутство компанії. Тому, для того, щоб уникнути таких обставин однопрофільні підприємства можуть поступово перейти до диверсифікованого бізнесу. Спершу диверсифікація може стосуватись лише одного напрямку діяльності, проте згодом можливим є формування цілого портфеля бізнес-напрямів. На думку Литвиненко Т.М., диверсифікація виступає своєрідним інструментом стратегічного менеджменту для підприємств, ціллю якого є забезпечення стабільності в соціально-економічному просторі і часі. Крім того, автор наголошує на мотивах диверсифікації діяльності підприємств, об'єднавши їх у дві групи: наступальні та оборонні. Відповідно до наступальних мотивів диверсифікація є необхідною для компаній в умовах зменшення прибутковості основного виробництва, нерівномірного розвитку галузей економіки і науково-технічного прогресу, прагнення освоїти нові ринки, закріпити позиції на вже освоєних ринках, досягнути економічної стійкості. Оборонні мотиви показують, що компанії диверсифікують свою діяльність з метою захистити себе від конкурентів, зменшити нестабільність, розподілити ризики, змінити неефективний вид діяльності [23].

Ансофф І. вважає, що для диверсифікації характерним є оновлення товару і ринку. В результаті наведеного визначення Горта М. можна зрозуміти, що під час диверсифікації суб'єкти господарювання діють на декількох ринках [24]. Раманьяма В., Вадараджана П. стверджують, що диверсифікація – це процес, орієнтований на проникнення підприємства у нові сфери діяльності через внутрішній і зовнішній способи. Внутрішній спосіб впровадження диверсифікації означає, що підприємство самостійно проникає у нові галузі промисловості завдяки своєму потенціалу. Згідно із зовнішнім способом диверсифікація відбувається за умови купівлі інших компаній [25].

Дереза В.М. сформулював визначення диверсифікації стосовно виробництва і капіталу, що звучить наступним чином: «процес розподілу ресурсів

підприємства між різними видами діяльності з метою стабілізації рівня ефективності діяльності підприємства та його фінансового стану» [26]. Крім того, автор виокремив такі мотиви диверсифікації виробництва і капіталу: макроекономічні, законодавчі, внутрішньогалузеві, внутрішньофірмові [26].

Гур'янов А.Б. пов'язує диверсифікацію із інноваційним процесом, який здійснюється на підприємстві, проникаючи в нові сфери діяльності для того, щоб зменшити ризики цієї діяльності [27].

Цогла О.О. запропонувала досить ґрунтовне визначення диверсифікації діяльності підприємства. Відповідно до цього трактування диверсифікація діяльності підприємства є, насамперед, виробничо-господарським процесом. Такий процес включає проникнення на нові ринки товарів, послуг, інвестування коштів у різні об'єкти господарювання, поглиблення номенклатури товарів і послуг. В результаті здійснення такого процесу суб'єкт господарювання має можливість пристосувати свою діяльність до неперервних змін зовнішнього середовища, зменшити певні ризики, характерні для підприємницької діяльності, а також забезпечити конкурентоспроможність та фінансову стабільність в майбутньому [28].

Бутенко Л.М. дослідила дві економічні категорії: диверсифікація діяльності та стратегія диверсифікації. Дослідниця вважає диверсифікацію діяльності способом розвитку підприємства, який полягає в опануванні нових видів діяльності, розширенні номенклатури та асортименту продукції, відповідаючи потребам нових або існуючим ринкам товарів і послуг. У свою чергу, стратегію диверсифікація науковець тлумачить як сукупність рішень, що є стратегічно взаємоузгодженими, пов'язаних із урізноманітнення напрямів діяльності господарської одиниці на основі ефективного використання, розширення внутрішніх і зовнішніх можливостей [29]. Вказане трактування акцентує увагу на дослідженні потенціалу господарської одиниці для впровадження диверсифікації.

З трактування диверсифікації Коріньком М.Д. слідує, що вказане поняття представляє собою інноваційний процес розвитку підприємства через проникнення у нові галузі, на нові товарні ринки, перерозподілення ресурсів,

сприяючи збільшенню обсягу доходів, зменшенню ризику [30]. Білецька К.В. досліджує диверсифікацію інновацій, розуміючи її як процес, пов'язаний із впровадженням інновацій у нові сфери діяльності [31]. Шишкін В.О. визначає диверсифікацію як систему економічних і виробничих відносин стосовно перерозподілення ресурсів підприємства. Завдяки такій системі підприємство впроваджує нові технології, товари, послуги, проте необхідно врівноважити загальноекономічні та специфічні закономірності. Науковець акцентує увагу на диверсифікації виробництва, ідентифікуючи її функції: формування нового стану рівноваги попиту і пропозиції; перерозподілення загальної суми капіталу між новими видами підприємницької діяльності; поглинання компанії в загальну систему кругообігу капіталу [32].

Згідно з Бахчиванжи Л.А., диверсифікація є інноваційним процесом, який базується на двох ключових позиціях: розширення номенклатури і асортименту вже освоєних видів продукції, формування нових видів виробництва. В результаті таких перетворень при диверсифікації підприємства реалізують свої економічні інтереси, зміст яких полягає в отриманні економічної вигоди, уникнення загрози банкрутства, забезпечення ефективності здійснення діяльності [33].

У фінансово-економічному словнику за редакцією Загороднього А. та Вознюка Г. ідентифікування диверсифікації базується на трьох позиціях: виробничій, фінансовій, інвестиційній. З виробничої позиції диверсифікація пов'язана із розширенням номенклатурної та асортиментної груп товарів, послуг. Відповідно до фінансової позиції в умовах диверсифікації підприємства використовують широкий спектр фінансових інструментів для запобігання ризиків, що є характерними для господарської діяльності. Щодо інвестиційної позиції, то підприємства диверсифікують інвестиційні капітальні вкладення у різні види цінних паперів, мінімізуючи при цьому портфельний інвестиційний ризик [34, с.177].

Трубочанін В.В. наводить досить ґрунтовне визначення стосовно «диверсифікації» - процес притаманний для фінансової та виробничої діяльності підприємства та «диверсифікації виробництва – це процес різностороннього

розвитку нових (або вже раніше функціонуючих) видів виробництва, розширення номенклатури виготовленої продукції, що базується на прогнозуванні даних та змін зовнішнього середовища, який супроводжується якісними змінами в техніко-технологічній, виробничій та управлінській діяльності підприємства, зумовлюючи появу нових конкурентів» [35,с.76,86].

Зоренко О.В. зосередилась на дослідженні саме диверсифікації виробництва. Під цим економічним поняттям дослідниця розуміє об'єктивний процес, реалізування якого відбувається через поглиблення асортименту товарів, урізноманітнення ринків, інвестицій з метою оптимізування господарської діяльності підприємства (стабільність рентабельності підприємства, зменшення ризиків) [36]. Мінковська М.В. також досліджувала диверсифікацію виробництва. Це поняття автор ототожнює із процесом певних змін на підприємствах: організаційних, економічних, правових. Такі зміни є доречні в динамічних умовах ринкової кон'юнктури для того, щоб зміцнити конкурентний стан на ринку, підвищити прибутковість виробництва суб'єкта господарювання [37].

Як стверджує Ромашко О.М., диверсифікація допомагає підприємству бути незалежним від однієї асортиментної групи товарів та послуг, оптимізувати рівень своєї конкурентоспроможності, адаптуватись до нестабільних ринкових умов, за умови створення нових видів продукції, опанування нових технологій, способів управління інвестиційними ресурсами, освоєння невідомих галузей діяльності, ринкових сегментів [38].

Вчені Нігерії визначають диверсифікацію як вихід на нові ринки з новими товарами; диференціацію ринків, завоювання більше, ніж одного цільового ринку; спосіб розширення величини підприємства, досягнення економії масштабу у виробництві, отримання ефекту синергії [39].

Підприємства здійснюють диверсифікацію відповідно до таких мотивів: підвищення прибутковості, зростання продаж та вартості акцій, зростання ринкової ефективності та стійкості отримання доходу. Суб'єкти господарювання, що мають достатній управлінський та фінансовий потенціали, могли б вкладати капітал в інші

галузі, оскільки, диверсифікація розглядається як інвестиційна поведінка. Котлер вважав диверсифікацію важливою концепцією стратегічного менеджменту досягнення довгострокової результативності при одночасному зниженні ризику [40].

Давидова І.І. стверджує, що диверсифікація є процесом, який характеризується зміною напрямів діяльності, номенклатурної групи товарів, послуг організації [40]. У свою чергу, Ковальов А.В. наголошує на тому, що диверсифікація є альтернативною стратегією, яка може призводити до включення підприємством нового виду діяльності, капіталу, асортименту продукції [41].

Люзе М.В. та Окландер М.А. підкреслюють, що диверсифікація є перспективним напрямом розвитку для підприємств в умовах посилення інтеграції, який створює непов'язані технологічні види виробництва, поглиблює його асортимент товарів, послуг. Диверсифікуючи свою діяльність, організації прагнуть використовувати наявні ресурси для подальшої їх переробки, гарантувати прибутковість нових товарів, зменшити ризики підприємницької діяльності, вводити в дію нові технології для підвищення ефективності виробництва, пристосовуватись до вимог споживачів тощо [42].

Впровадження диверсифікації на підприємствах супроводжується комплексом позитивних наслідків. Йдеться, насамперед, про застосування єдиної системи управління, зумовлюючи зменшення управлінських витрат, налагодження стабільних ділових зв'язків із партнерами, надійне інформаційне забезпечення, удосконалення якісних, маркетингових, збутових характеристик товару, посилюючи його диференціацію, обмін технологіями, науково-дослідними розробками. Важливо наголосити на тому, що диверсифікацію потрібно реалізувати на підставі врахування наявного стратегічного потенціалу і спрямувати на одержання визначених економічних та технологічних результатів.

Така стратегія як диверсифікація є прийнятною для підприємства за умови відсутності подальшої перспективи його розвитку на освоєному ринку з освоєним товаром. Тому, диверсифікація спонукає підприємство відкрити свої приховані можливості зростання через виробництво продукції, на яку є попит, і забезпечити

собі вихід на перспективні ринки [43].

На основі аналізування літературних джерел і вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств Дрималовська Х.В. у своїй дисертації [44] запропонувала наступне визначення вказаної економічної категорії: диверсифікація на підприємствах: це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання. На наш погляд, це визначення є найбільш адекватним та повним з розглянутих вище.

Розвиток диверсифікації на вітчизняних промислових підприємствах повинен йти у таких напрямках: зміцнення конкурентних позицій на світовому та національному ринках, удосконалення техніко-технологічного рівня виробництва, освоєння нових ринків збуту, проникнення у різні галузі промисловості, забезпечення соціального ефекту (створення нових робочих місць), максимальне використання виробничих потужностей, творчих можливостей науковців, винахідників.

1.2 Характерні особливості, чинники та види диверсифікації

На основі аналізування літературних джерел можна виділити наступні характерні особливості диверсифікації, відображені на рис. 1.1.

Розглянемо виокремлені особливості диверсифікації більш детально:

1) еволюційність – поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації відбувався одночасно із розвитком світової економіки. Відповідно, диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи становлення під впливом особливостей функціонування економіки;

2) структурованість – диверсифікацію на підприємствах впроваджують

поступно.



Рисунок 1.1 - Характерні особливості диверсифікації [44]

Наприклад, спершу потрібно проаналізувати бізнес-середовище підприємства, виявити чи ринкові тенденції є сприятливими, оцінити потенціал, впроваджувати диверсифікацію, оцінити її ризики;

3) комплексність – вказує на те, що важливе значення має встановлення цілей, мотивів, умов диверсифікації;

4) багатоаспектність – особливістю диверсифікації є можливість поєднувати спільні та різні напрями діяльності;

5) цілеспрямованість – полягає у чіткому, конкретному ідентифікуванню цілей диверсифікації;

6) емерджентність – в результаті впровадження нових напрямів діяльності система підприємства набуває нових властивостей, тобто, може змінитись організаційна структура управління, поява нового ринку збуту тощо;

7) динамізм – диверсифікація забезпечує можливість постійного розвитку суб'єкта господарювання, підвищуючи його конкурентоспроможність;

8) синергійність – структурні підрозділи суб'єкта господарської діяльності активно взаємодіють між собою;

9) наявність зворотного зв'язку – оптимальний розвиток нових сфер діяльності може позитивно впливати на основне виробництво. Цей позитивний вплив може проявлятися, наприклад, через забезпечення основної діяльності підприємства оборотними коштами тощо.

Фактори диверсифікації діяльності підприємства згруповують у дві групи: зовнішні та внутрішні. Можна побачити, що фактори зовнішнього середовища характеризують стан економіки (рівень інфляції, цін, доходів населення, курсу національної валюти, умови кредитування), підприємства (платоспроможність підприємства, становище на ринку, репутація, характеристики продукції, попит на нову продукцію, послуги, фінансове забезпечення диверсифікації), законодавства, розвиток науки і техніки. У свою чергу, виділені внутрішні фактори характеризують кваліфікацію працівників, потенціал, адаптивність, гнучкість, маневреність виробничої системи, конкурентоспроможність, рентабельність продукції, наявність основного і оборотного капіталів [55].

Тому, не конкретизуючи галузі, сфери діяльності суб'єктів господарювання, виокремимо такі чинники, що спричиняють значний вплив на диверсифікацію діяльності підприємств (рис. 1.2).

Диверсифікацію можна класифікувати за багатьма ознаками.

Манохіна Є.Є. наводить таку класифікацію видів диверсифікації: інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності. З поданої класифікації можна відзначити сутність цих видів диверсифікації, а також цілі, на які вони спрямовані (табл. 1.1).



Рисунок 1.2 - Узагальнені чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств [44]

Таблиця 1.1 - Види диверсифікації, їх сутність та цілі [44]

Вид диверсифікації	Сутність виду диверсифікації	Мета
Інвестицій	Інвестування у різні сфери вкладення на довгострокові та короткострокові строки	Мінімізація втрат в результаті змін кон'юнктури
Продукції	Збільшення кількості видозмін наявної продукції	Утримання вже існуючого сегменту ринку
Виробництва	Однотимний розвиток пов'язаних та непов'язаних між собою видів виробництва	Вихід на нові ринки збуту, уникнення ризиків, що є можливими через зменшення попиту на існуючий вид виробництва
Економічної діяльності	Активна діяльність суб'єктів господарювання за межами основного виду діяльності	Зміцнення позицій на різних ринках, забезпечення ефективної діяльності

Основним недоліком такої класифікації можна вважати те, що науковець акцентує увагу на видах диверсифікації лише за ознакою об'єкта.

Соїна-Кутіщева Ю.Н. запропонувала наступну класифікацію видів диверсифікації за певними ознаками [44]:

1) за напрямком:

- горизонтальна – передбачає виробництво нового товару, використовуючи при цьому нові або вже існуючі технології в межах основного виду діяльності, проникання на нові ринки збуту. Завдяки такому напрямку диверсифікації підприємство збільшує свою частку ринку, здійснює виробництво продукції, що користується попитом серед споживачів, зменшує витрати на виробництво, реалізацію продукції, збільшує завантаженість виробничих систем, формує можливості кращого використання ресурсів тощо;

- вертикальна – спрямована на виробництво нового товару із використанням основного виду товару як сировини та комплектуючих. Проте, можлива і зворотна ситуація, коли новий товар може слугувати сировиною або комплектуючим для виробництва вже освоєного товару. Крім того, такий вид диверсифікації спрямований на досягнення таких цілей: зменшення потреби в оборотних коштах; забезпечення кращих умов постачання та збуту; збереження технологічних комплексів тощо;

- перехресна – здійснюється через поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації;

- конгломератна – полягає в тому, що підприємство виробляє товари, не пов'язані з існуючими. Вибір підприємством такого виду диверсифікації обумовлено можливістю реалізування таких цілей: задоволення потреб споживачів через виробництво необхідної продукції, альтернативні способи використання сировини, матеріалів, забезпечення внутрішнього взаєморозрахунку;

- змішана – поєднання горизонтальної, вертикальної та конгломератної диверсифікації;

2) за належністю до галузі:

- моногалузева – розвиток диверсифікації лише в одній галузі;
- полігалузева зв'язана – диверсифікація в багатьох галузях, пов'язаних із основною сферою діяльності;
- полігалузева незв'язана - диверсифікація у різних галузях, які відрізняються від основної сфери діяльності;

З) за належністю до країни:

- в межах однієї країни;
- в межах кількох країн.

Цогла О.О. зазначає такі види диверсифікації діяльності підприємств: горизонтальна, вертикальна, концентрична (центрована), конгломератна, споріднена (зв'язана), неспоріднена (незв'язана), латеральна (бокова, побічна) [45, с.16].

Сергійчук І.І. поділяє диверсифікацію залежно від сфер діяльності підприємства на виробничу, маркетингову та фінансову. Виробнича диверсифікація ініціює розвиток нових видів виробництв. Така диверсифікація охоплює галузеву (значна кількість технологічно непов'язаних галузей функціонування на підприємстві) та продуктово-асортиментну (збільшується асортимент продукції при незмінності трудових ресурсів, технологій) диверсифікацію. Здійснення підприємством фінансових вкладень та запозичень зумовлює урізноманітнення його фінансової діяльності, що є характерним для фінансової диверсифікації. Урізноманітнення маркетингової діяльності суб'єкта господарювання через розширення каналів збуту, застосування різноманітних маркетингових способів реалізування продукції є характерним для маркетингової диверсифікації [46].

Зазначають два методи диверсифікації: диверсифікація всередині підприємства і диверсифікація через поглинання і злиття. Як бачимо, ці методи здійснення диверсифікації вказують на види диверсифікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня диверсифікація спонукає суб'єкта господарської діяльності до виробництва нової продукції, урізноманітнення ринків, технологій на основі використання ресурсів, які є в надлишку. Об'єднання підприємств здійснюється в

умовах зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства на користь зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що купівля іншого підприємства відзначається наявністю висококваліфікованого персоналу, налагодженням умов постачання, збуту, технологій, сформованим іміджем компанії тощо [47].

У праці [48] наведено три ознаки, за якими класифікують диверсифікацію щодо міжнародної торгівлі: за напрямом товаропотоків (диверсифікація експорту та імпорту), за рівнями прояву (глобальна, наднаціональна, міждержавна, національна, корпоративна), за структурою товаропотоків (товарна і регіональна диверсифікація).

Корінько М.Д. згрупував види диверсифікації за такими ознаками [49]:

- предмет диверсифікації: виробництво (розвиток нових видів виробництв), капітал (перерозподіл коштів між різними об'єктами інвестування);
- методи: пряме вкладення капіталу (розвиток нових видів діяльності в організації через модернізацію обладнання, придбання основних засобів; купівля інших підприємств; створення асоціацій, дочірніх, спільних підприємств) та портфельне вкладення капіталу (інвестування капіталу у боргові фінансові інструменти, корпоративні права інших суб'єктів господарювання);
- інвестиційне джерело: внутрішнє зростання (диверсифікація організації за умови використання внутрішніх ресурсів) та зовнішнє зростання (приєднання бізнес-структур пов'язаних або непов'язаних з наявним виробництвом);
- принцип поєднання підприємств: функціональне злиття (об'єднання технологічно пов'язаних підприємств) та інвестиційне злиття (об'єднання непов'язаних підприємств у процесі виробництва);
- напрям диверсифікації: пряма (виконання функцій дистриб'юторів з метою контролювання збуту продукції) та зворотна диверсифікація (виконання функцій постачальників і здійснення контролю над стратегічно важливими ресурсами);
- зміна параметрів продукції: реальна (зміна якісних характеристик продукції) та умовна диверсифікація (зміна дизайну, упаковки продукції тощо);
- об'єкт диверсифікації: виробництво (зміна напрямку виробничої

діяльності), асортимент продукції (модифікування товарів), організаційно-економічні нововведення використання досвіду підприємств-лідерів вказаної галузі), економічна діяльність (вихід суб'єкта підприємницької діяльності за межі основного виду діяльності), науково-технічна діяльність (урізноманітнення наукових досліджень);

- ступінь однорідності: інваріантна (стабільність організаційної структури організації внаслідок диверсифікації) та корпоративна диверсифікація (змінна організаційна структура організації за умови розвитку нових видів діяльності);

- рівень диверсифікації: фірмова, міжфірмова, галузева, міжгалузева, державна, глобальна;

- масштаб диверсифікації: одного ринку, сукупності ринків, економіки країни, економіки сукупності країн.

Комісаренко Д.А. удосконалив класифікацію видів диверсифікації через розрізнення двох понять: латеральна і спорадична диверсифікація. В результаті латеральної диверсифікації, підприємства, окрім основного напрямку діяльності, розвивають інші напрями діяльності. В умовах спорадичної диверсифікації на підприємствах відсутній базовий напрям діяльності, тому такий вид диверсифікації розуміють як портфельне інвестування [50].

Проаналізувавши існуючі види диверсифікації, Дрималовська Х.В. запропонувала у [44] наступну (див. рис. 1.3).

1.3 Вибір стратегії диверсифікації діяльності бізнес-структури

Вибір стратегії диверсифікації діяльності бізнес-структури залежить від зовнішніх та внутрішніх економічних умов господарювання бізнес-структури.

Тому на етапі оцінювання, метою якого є оцінка конкурентного середовища та діагностика стану бізнес-структури, доцільно застосувати наступні методи [10]:



Рисунок 1.3 - Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств [44]

- SWOT – аналіз базується на зіставленні ринкових можливостей і загроз (зовнішнє середовище) із сильними і слабкими сторонами діяльності бізнес-

структури (внутрішнє середовище). У результаті виділяють варіанти розвитку бізнес-структури, переважно ті, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні можливості;

- за допомогою STP – аналіз. визначають цільові ділянки ринку (сегменти чи ніші), на яких бізнес-структури зможе реалізувати свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки (відносно конкурентів);

- GAP – аналіз дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від виробництва і реалізації різних видів продукції

виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією;

- SNW – аналіз призначений для аналізу сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також нейтральної або усередненої оцінки певних елементів бізнес-структури;

- SPACE-аналіз представляє собою комплексний підхід, призначений для діагностування ситуації та вибору варіанту стратегії бізнес-структури;

- PEST-аналіз призначений для аналізу макросередовища бізнес-структури та оцінки ключових ринкових тенденцій галузі;

- стратегічна модель Портера дозволяє виявити й оцінити конкурентні переваги видів діяльності в залежності від частки ринку, яку вони займають, і рівня їхньої рентабельності. На підставі цього здійснюється вибір стратегій розвитку;

- за допомогою матриці Бостонської консультативної групи, зіставляючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їх зростання, для кожного з видів продукції бізнес-структури оцінюють ефективність їхнього виробництва і реалізації і можна визначати варіанти стратегії подальшого розвитку;

- за допомогою матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» здійснюють зіставлення привабливості фактичних чи можливих ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності, виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно;

- за допомогою матриці Ансоффа описуються можливі стратегії зростання компанії на ринку;

- за допомогою методу «Профіль середовища» можна оцінити відносну значимість для бізнес-структури окремих факторів макрооточення, мікрооточення і внутрішнього середовища;

- «Карта стратегічних груп конкурентів» використовується як засіб оцінки позиції конкурентів;

- метод Маркетинг Микс дозволяє оцінити потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків.

Також дуже важливо на етапі оцінки факторів впливу на вибір стратегії

диверсифікації інноваційного розвитку оцінки наявного потенціалу інноваційного розвитку та перспектив його використання для бізнес-структури.

Для цього використовується багато методик, які можна згрупувати в наступні групи: методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку за показниками, що характеризують фінансову стійкість; методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку за основними якостями інноваційного потенціалу; методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку як категорії, яка поєднує внутрішній потенціал підприємства і його інноваційну активність; методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку за нечітко-множинної моделлю оцінювання показників на основі лінгвістичних оцінок експертів; методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку за шкалою інтервалів за ступеню освоєння інновацій; методики щодо оцінювання потенціалу інноваційного розвитку за допомогою згортки часткових метричних показників [10].

Більш детальної оцінювання потребують іннодиверсифікаційні ризики. На цьому етапі визначаються проблеми розвитку бізнес-структури в умовах формування когнітивної економіки: при впровадженні фінансових іннодиверсифікаційних технологій (блокчейн, «великі дані», «розумні контракти»); при створенні інноваційних видів дистанційного обслуговування (краудфандінг, краудінвестинг, роботизовані версії штучного інтелекту); при застосуванні іннодиверсифікаційних технологічних рішень (хмарні технології, відкритий інтерфейс прикладного програмування). Для їх оцінки можна використовувати багато методик, з яких можна виділити наступні: CAPM-модель, OPT-модель, APT-модель, аналіз чутливості реагування за показниками NPV, IRR, PI, методи теорії ймовірностей, методи теорії ігор, метод «дерева рішень»; методи імітаційного моделювання, модель множинної регресії, метод Монте-Карло, методи експертних оцінок, лінійне програмування.

Наступним етапом є реалізація процедури вибору стратегії диверсифікації інноваційного розвитку, за яким, перш за все, виявляються ключові компетенції (індикатори) здійснення диверсифікації інноваційного розвитку та визначення

базових стратегій. На цьому етапі доцільно застосовувати матрицю Томпсона А.А. і Стрікланд А.Дж., за якої пропонується набір характеристик, за якими можна скласти список компетентностей у ключових питаннях; модель Абеля, за якої здійснюється аналіз в розрізі технологій, продуктів та цільових груп споживачів; метод радара, за яким можна визначити набір компетенцій, який формується з показників, які описують кожен компоненту потенціалу. Аналіз компетенцій (індикаторів) бізнес-структури доцільно здійснювати з використанням методики, яку запропонували Кравченко М.В. та Дружинин Є.А.

Оцінювання починається з аналізу проектів, які бізнес-структура вже реалізовувала. Потім визначається, які ресурси (матеріальні і нематеріальні компетенції) витрачала бізнес-структура, щоб реалізовувати ці проекти. У свою чергу необхідні ресурси визначаються споживчими властивостями продукції і послуг. Надалі ця детальна структура споживчої вартості продукції і послуг бізнес-структури дозволить зрозуміти, з яких внутрішніх складових і в __ яких пропорціях складається кінцеве властивість продукції, сприймається споживачем, які здібності, ресурси і компетенції і в якій мірі задіяні у виробництві цих складових, що допоможе більш точно сфокусувати заходи стратегічного плану. Також визначають активи, якими володіють частини бізнес-структури, тому що аналіз того, в реалізації якого проекту брали участь ті чи інші підрозділи бізнес-структури, допомагає розкрити здібності і додаткові можливості, наявні в її розпорядженні, які можуть бути ототожнені з бізнес-процесами бізнес-структури. Таким чином, на даному етапі аналізуможнависновок про існуючі ключові компетенції (індикатори) бізнес-структури, як раз з урахуванням того, що кожне властивість продукції, що є елементом структури споживчої вартості, несе різну вагу для кінцевого споживача.

Завершивши етап виявлення або ідентифікації ключових компетенцій (індикаторів) необхідно здійснити пошук стратегічних відповідностей між уже здійснюваними видами діяльності бізнес-структури і новими в рамках обраної стратегії диверсифікації. В цьому випадку виявлення стратегічних відповідностей можливо за наступними напрямками: ринкові (єдині або схожі тип покупця,

канали збуту, торгові марки, сервіс, рекламні компанії); виробничі (загальні виробничі потужності, схожі технології, НДДКР); управлінські (єдині або схожі системи і структури управління, знання і досвід управлінського персоналу). На цьому етапі доцільно використовувати внутрішній бенчмаркінг; метод попарних порівнянь, за яким оцінюється відносна важливість окремих показників, їх ранжирування та визначення підсумкової оцінку важливості кожного показника; метод розстановці пріоритетів, за допомогою якого групу об'єктів розташовують в ряд за зростанням або спаданням ступеня вираженості якої-небудь ознаки [10].

Далі необхідно змодельовати внутрішню структуру взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами, потенційними можливостями і компетенціями, властивими бізнес-структури. В результаті такої схеми аналізу компетенцій (індикаторів) бізнес-структура має уявлення про те, які проекти вона здатна реалізувати в даний момент, а також розвиток яких компетенцій необхідно для реалізації обраної стратегії диверсифікації.

Тобто, на даному етапі можна проводити відбір проектів з програми диверсифікації, ресурсів, які відповідають вимогам, що пред'являються до ключових компетенцій. Це виконується в такий спосіб. На основі даних аналізу формування стратегічного плану ґрунтується на принципі зворотного логіки: знаходяться носії ключової і найважливіших компетенцій, ідентифікуються здатності (бізнес-процеси) і ресурси, якими вони управляють, і подальший інноваційний розвиток бізнес-структури будується з метою підтримки і розвитку саме цих та безпосередньо пов'язаних з ними елементів. На цьому етапі доцільно використовувати методики ранжирування; метод аналізу ієрархічних структур, функція бажаності Харінгтона, метод головної точки, шкала відносної важливості Т. Сааті та К. Кернса, матриця А. Томпсона і А. Стрікланда, методи економіко-математичного, імітаційного моделювання, аналіз сценаріїв (Scenario Analysis), методи математичного аналізу, метод нечітких множин.

Далі відбувається формалізація стратегії диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури на основі ключових компетенцій, здійснюється переклад компетенцій (індикаторів) в показники досягнення поставлених

стратегічних цілей диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури.

Оцінити ефективність реалізації стратегії диверсифікації інноваційного розвитку можна завдяки оцінці рівня досягнення цілей бізнес-структурою у своїй діяльності. Її можна оцінити, проаналізувавши суму всіляких чинників, які впливають на стан бізнес-структури на ринку, використання інновацій та витрат на їх впровадження. Для оцінки можна використовувати абсолютні та інтегральні показники [10].

Оцінку ефективності обраної стратегії диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури можна здійснювати різними способами:

- при здійснюванні якісної оцінки ефективності стратегії диверсифікації інноваційного розвитку доцільно використовувати експертну оцінку, бальний метод, ранжування якісних характеристик;
- при здійснюванні кількісної оцінки ефективності стратегії диверсифікації інноваційного розвитку доцільно використовувати аналіз фінансових коефіцієнтів, систему бюджетного управління; систему управління на основі показника економічної доданої вартості (EVA);
- при здійснюванні комплексної оцінки ефективності стратегії диверсифікації інноваційного розвитку доцільно використовувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), оскільки вона найбільш повно охоплює всі аспекти діяльності бізнес-структури [10].

Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах запропонована у дисертації Х. Дрималовської [44] (рис. 1.4).

Ця модель відображає сутність диверсифікації виробництва через розвиток діючих видів виробництва, впровадження кардинально нових видів виробництв та здійснення інших інноваційних перетворень. У свою чергу, зазначені напрями диверсифікації виробництва супроводжуються освоєнням нової номенклатури, асортименту продукції або розширенням існуючої номенклатури та асортименту продукції (товарна диверсифікація). Крім того, освоєння чи розширення номенклатури, асортименту продукції може зумовити впровадження нової техніки, технологій (технологічна диверсифікація).



Рисунок 1.4 - Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах [44]

Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації запропоновані Ковтуненко К.В. та ін. [51] (рис. 1.5).

Для того, щоб виконати всі етапи, спочатку необхідно коротко описати їх характеристику та значення. Сутність аналізу в умовах диверсифікації діяльності полягає в дослідженні наявного стану та змін у ресурсах, процесах і результатах діяльності суб'єктів господарювання з метою отримання інформації для обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо необхідності диверсифікації, вибору варіантів її проектів, можливості їх впровадження та досягнення цілей реалізації цих проектів. Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації зображено на рис. 1.6.

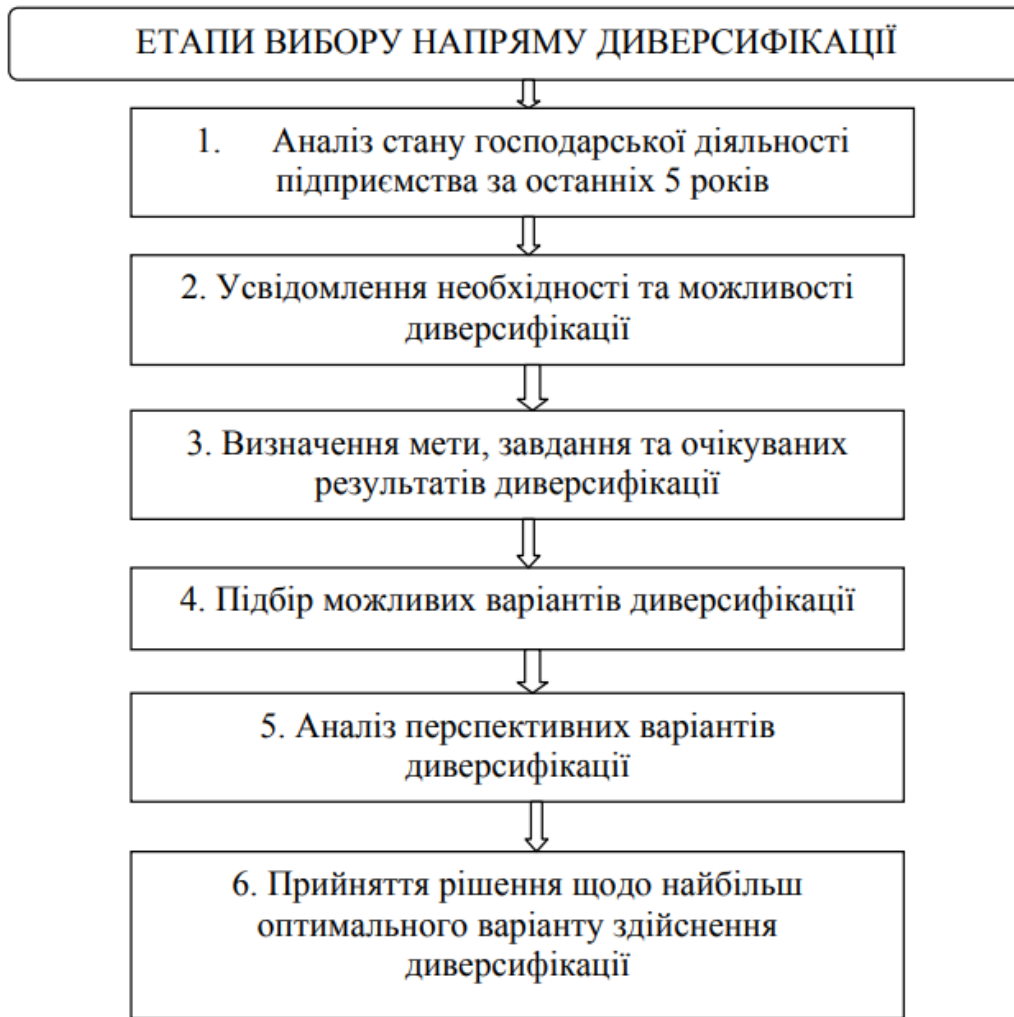


Рисунок 1.5 - Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації [51]

Необхідність застосування підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути виявлена в результаті порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того масштабу діяльності, який був досягнутий в ході господарської діяльності.

На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що потенційно дозволять досягти поставленої мети та результатів і виконати завдання

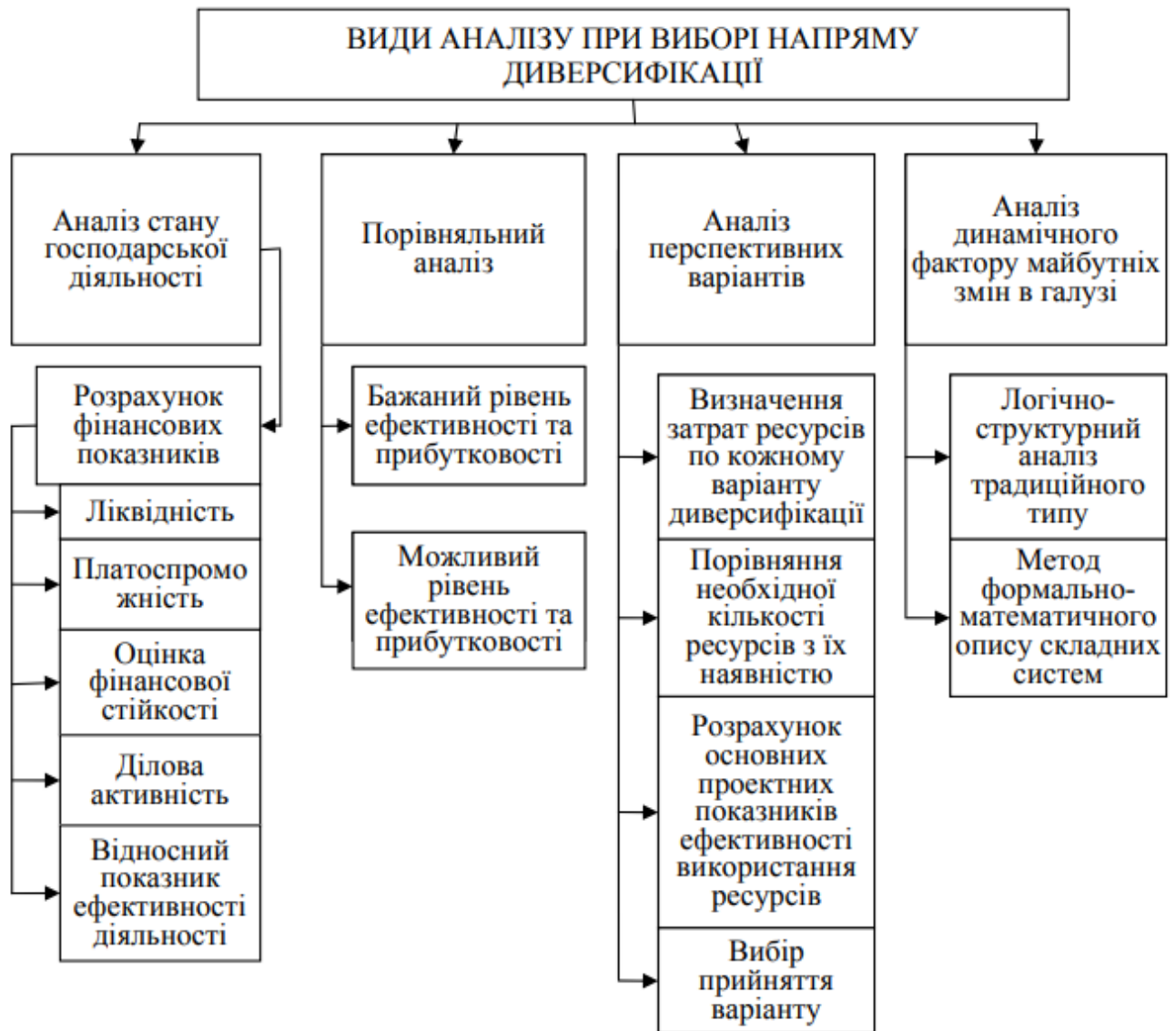


Рисунок 1.6 - Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації [51]

Алгоритм прийняття рішення щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації запропонований у [51] і наведений на рис. 1.7.

Висновки до розділу 1

В першому розділі проаналізовані існуючі визначення поняття диверсифікації. На сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації. Під ним вчені розуміють різні процеси, акцентуючи увагу лише на якусь одну сторону цього явища.

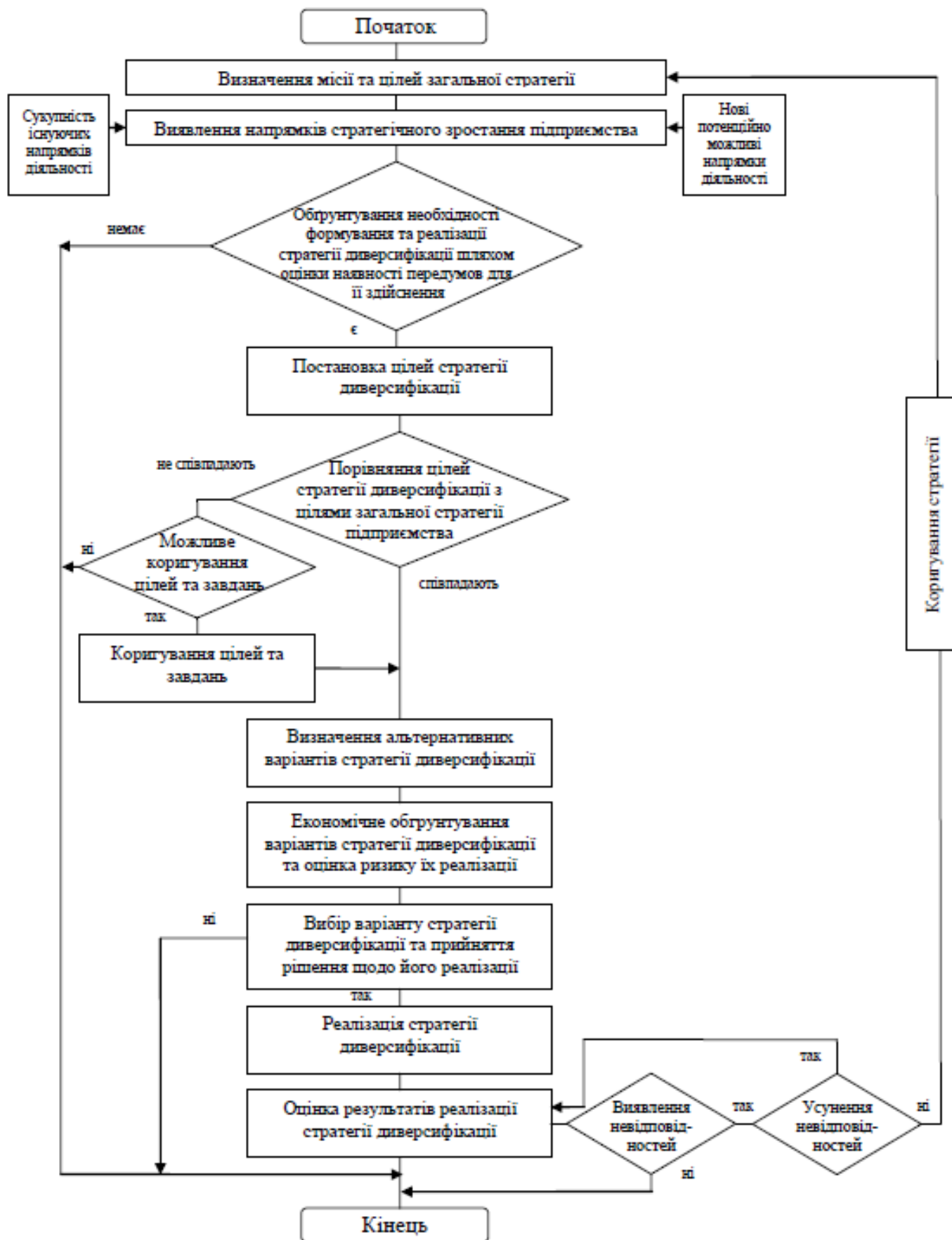


Рисунок 1.7 - Алгоритм прийняття рішення щодо формування та реалізації стратегії диверсифікації [52]

На основі аналізування літературних джерел і вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств Дрималовська Х.В. у своїй дисертації запропонувала наступне визначення вказаної економічної категорії: диверсифікація на підприємствах - це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання. На наш погляд, це визначення є найбільш адекватним та повним з розглянутих вище.

Визначено характеристики диверсифікації: еволюційність, структурованість, комплексність, багатоаспектність, цілеспрямованість, емерджентність, динамізм, синергійність та наявність зворотного зв'язку.

На наш погляд, найбільш адекватною класифікацією видів диверсифікації є класифікація за напрямком (горизонтальна, вертикальна, перехресна, конгломератна та змішана); за належністю до галузі (моногалузева, полігалузева зв'язана та полігалузева незв'язана); за належністю до країни (в межах однієї країни та в межах кількох країн).

Вибір стратегії диверсифікації доцільно здійснювати за допомогою методів SWOT – аналіз, STEP – аналіз, GAP – аналіз, SNW – аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, стратегічної моделі Портера, матриць Ансоффа, БКГ та Мак Кінсі – Дженерал Електрик та інших методів.

Обрано концептуальну модель диверсифікації виробництва на підприємствах, яка запропонована у дисертації Х. Дрималовської. Ця модель відображає сутність диверсифікації виробництва через розвиток діючих видів виробництва, впровадження кардинально нових видів виробництв та здійснення інших інноваційних перетворень.

Визначено також етапи процесу вибору напрямку диверсифікації.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Профитсервіс»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Профитсервіс» було засновано у 2009 році. Основними напрямками діяльності товариства є оптова торгівля теплотехнічним обладнанням, консультування з комерційної діяльності, а також інші напрями діяльності, що вказані у статуті підприємства. Більш детально технічна характеристика наведена у додатку А.

2.2 Обсягові показники діяльності підприємства

Основними показниками обсягу діяльності підприємств оптової торгівлі є оптовий товарообіг або обсяг реалізації продукції, що характеризує продаж товарів народного споживання і виробничого призначення для подальшого їх перепродажу або переробки.

Особливості оптового товарообігу у тому, що:

- оптовий товарообіг відбувається у сфері товарного обігу і товар не вибуває з цієї сфери, а залишається в ній;
- продаж відбувається між підприємствами (організаціями) за безготівковими розрахунками;
- план оптового товарообігу є показником діяльності оптових баз, самостійного значення не має і в цілому з торгівлі не розробляється.

Потреба оптового товарообігу в умовах ринку обумовлена суспільним розподілом праці, наявністю товарно-грошових відносин, а також комплексом виробничих, торговельних і транспортних факторів.

Фактори виробництва, що зумовлюють потребу оптового товарообігу, такі:

- нерівномірність розміщення виробництва і його концентрація в окремих економічних районах;
- спеціалізація виробництва на вузькому виробничому асортименті, що зумовлює потребу комплектування торговельного асортименту.

Виробничі фактори характеризують віддаленість процесів виробництва і споживання не тільки у просторі, але й у часі. Оптова торгівля через оптовий товарообіг має їх зблизити.

Економічна суть оптового товарообігу визначається тими функціями, які він виконує. Виробникам товарів забезпечується реалізація їхньої продукції, а роздрібній торгівлі—забезпечення товарами в асортименті й у терміни, що відповідають попиту населення [53].

Дані з обсягів роботи, а саме оптовий товарообіг або обсяг реалізованої продукції за 2018-2022 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка оптового товарообігу ТОВ «Профитсервіс»
у 2018 – 2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн (%)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	17856,0	16073,0	32472,6	36254,7	17627,1	-228,9	98,7
Консультавання з питань комерційної діяльності та управління, тис. грн.	0	818,5	0	0	492,8	+492,8	-
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5

На рисунку 2.2 наведено графічне відображення динаміки товарообігу або обсягу реалізованої продукції, робіт та послуг.

З даних таблиці 2.1 та рисунку 2.1 видно, що товарообіг в цілому по підприємству за 2022 р. складає 18119,9 тис. грн., на 263,9 тис. грн або на 1,5% більше за базовий 2018 р. під впливом двох факторів: зменшення обсягу реалізованої

продукції на 228,9 тис. грн або на 1,3 % та наявності додаткових доходів від послуг консультування з комерційної діяльності у 492,8 тис. грн.

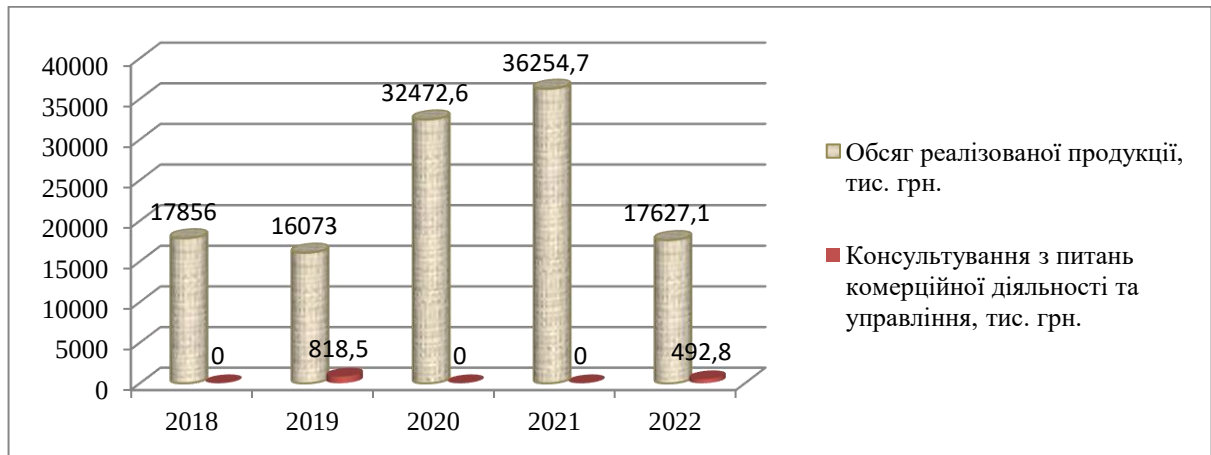


Рисунок 2.1 – Обсяг реалізованої продукції, робіт та послуг, тис. грн..

Це говорить про те, що в умовах дестабілізацію ринку під час війни підприємство прикладає певні зусилля задля стабілізації свого фінансового стану.

2.3 Якісні показники діяльності підприємства

Якісними показниками для даного підприємства є загальні для усіх підприємств показники використання основних фондів і оборотних засобів. Одним з важливих показників є коефіцієнт зношування основних фондів - результат ділення суми зношування на первинну або відновну вартість основних фондів і коефіцієнт придатності - відношення залишкової вартості до первинної вартості основних фондів, який показує можливість подальшого використання, ступінь відшкодування витрат на формування основних фондів [54 - 61].

Важливим є оцінювання ефективності використання основних фондів за допомогою таких показників:

- фондоддача – відношення обсягу реалізованої продукції до середньої вартості основних фондів;
- фондомісткість - вартість основних виробничих засобів на одиницю обсягу виробництва продукції; зниження фондомісткості означає підвищення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів;
- фондоозброєність - характеризує рівень технічної оснащеності праці, вартість основних виробничих фондів, які використовує один працівник і визначається відношенням середньорічної повної балансової вартості основних виробничих фондів до середньоспискової чисельності працівників. Для розрахунку вказаних показників використовується залишкова вартість основних фондів.

Показниками використання оборотних коштів є коефіцієнт обертання або оборотності оборотних засобів та час обертання оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності (Коб) показує кількість оборотів, які здійснюють оборотні кошти підприємства за рік, і визначається відношенням реалізованої за рік продукції (РП) до середньорічного залишку нормованих оборотних коштів (Сноз): $\text{Коб} = \text{РП} / \text{Сноз}$, об./рік.

Тривалість обороту (Тоб) показує тривалість одного обороту оборотних коштів у днях і визначається: $\text{Тоб} = 360 / \text{Коб}$, дні.

Розрахунок показників використання основних фондів і оборотних коштів за 2018-2022 рр. надано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники використання основних фондів і оборотних засобів за 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1 Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	38,4	64,8	51,2	39,5	23,1	-15,3	60,2
1.2 Первісна вартість основних фондів, тис. грн	86,3	136,4	138,3	152,1	153,7	+67,4	178,1

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3 Знос основних фондів, тис. грн	47,9	71,6	87,1	112,6	130,6	+82,7	272,7
2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
3. Коефіцієнт зношування ОФ	0,56	0,52	0,63	0,74	0,85	+0,29	151,8
4. Коефіцієнт придатності ОФ	0,44	0,48	0,37	0,26	0,15	-0,29	34,1
5. Фондовіддача, грн/грн	465,0	260,7	634,2	917,8	784,4	+319,4	168,7
6. Фондомісткість, грн/грн	0,0022	0,0038	0,0016	0,0011	0,0013	-0,0009	59,1
7. Середньоблікова чисельність працівників, люд.	11	22	25	26	11	0	100,0
8. Фондоозброєність, тис. грн/люд	3,49	2,95	2,05	1,52	2,10	-1,30	60,2
9. Всього оборотних засобів, тис. грн..	16581,9	16919,8	23194	21326,3	18149,8	+15678,9	109,5
10. Коефіцієнт обертання оборотних засобів, об./рік	1,1	1,0	1,4	1,7	1,0	-0,1	90,9
11. Час обертання оборотних засобів, днів	333,3	360,0	257,1	211,8	360,0	+26,7	108,0

Як бачимо з даних таблиці 2.2, знос основних фондів підприємства досяг у 2022 р. величини 130,6 тис. грн або 85 %, а залишкова вартість становить лише 15 % до первісної вартості.

Фондовіддача дорівнює 784,4 грн/грн, у порівнянні з 2018 р. зросла на 319,3 грн/грн або на 68,7 %. Це стало можливим завдяки приросту обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг на 1,5 % при скороченні вартості основних фондів. Фондомісткість, відповідно, зменшилася на 0,0009 грн/грн або на 40,9 %.

Фондоозброєність внаслідок зменшення вартості основних фондів на 39,8 % при незмінній середньобліковій чисельності працівників зменшилася на 1,30 грн/люд. або на 39,8 %.

Час обертання оборотних засобів або операційний цикл показує, протягом якого часу оплачуються рахунки дебіторів і реалізуються запаси, тобто час, протягом якого оборотні засоби в запасах і розрахунках перетворюються на готівкові грошові засоби [27].

Коефіцієнт обертання оборотних засобів має значення 1 об./рік, він скоротився на 0,1 об./рік або на 9,1 %, а час обертання оборотних засобів становить 360 днів та сповільнився на 26,7 днів або на 8 %. Причиною сповільнення обертання оборотних засобів стало їхнє збільшення на 15678,9 тис. грн через підвищення цін в умовах війни.

Графічне відображення показників використання основних фондів та оборотних засобів надано на рисунках 2.2-2.6.

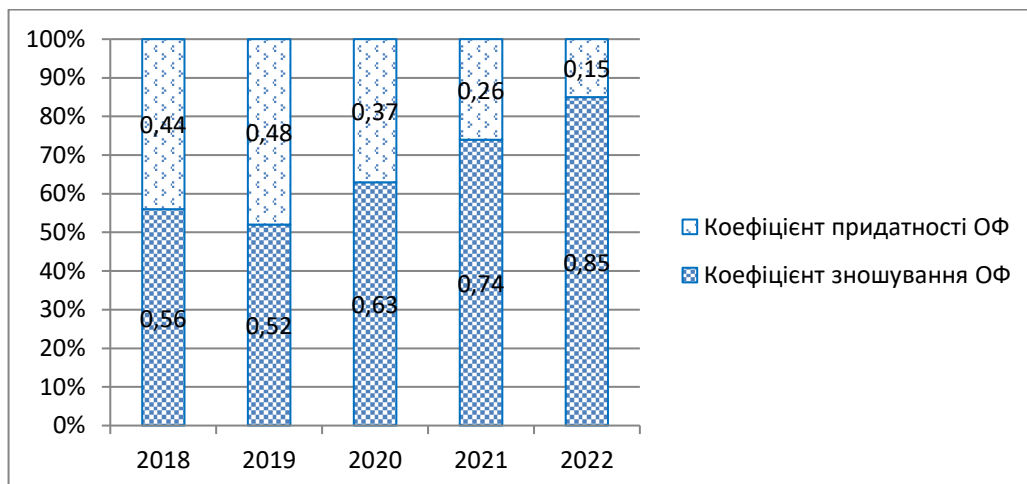


Рисунок 2.2 – Коефіцієнти стану основних фондів підприємства

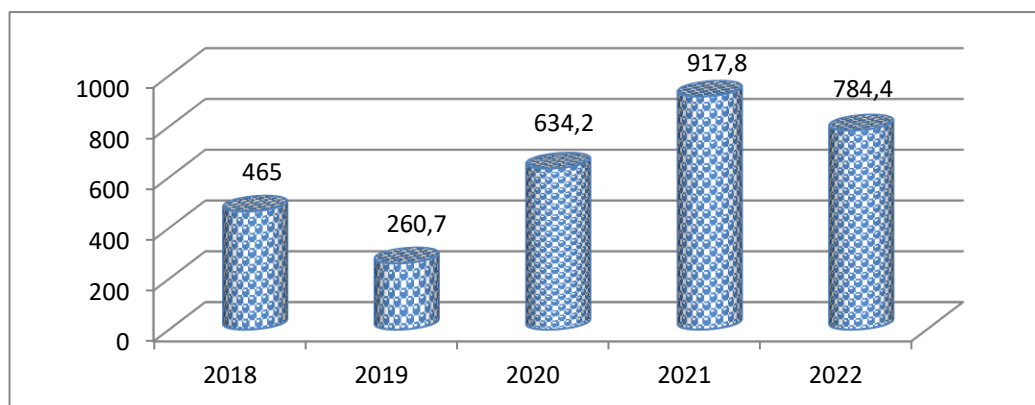


Рисунок 2.3 – Фондовіддача основних фондів підприємства, грн/грн

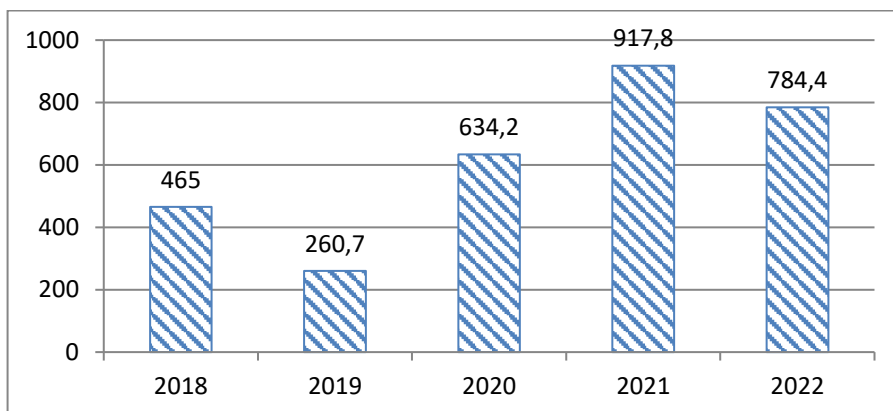


Рисунок 2.4 - Фондоозброєність, тис. грн./люд.

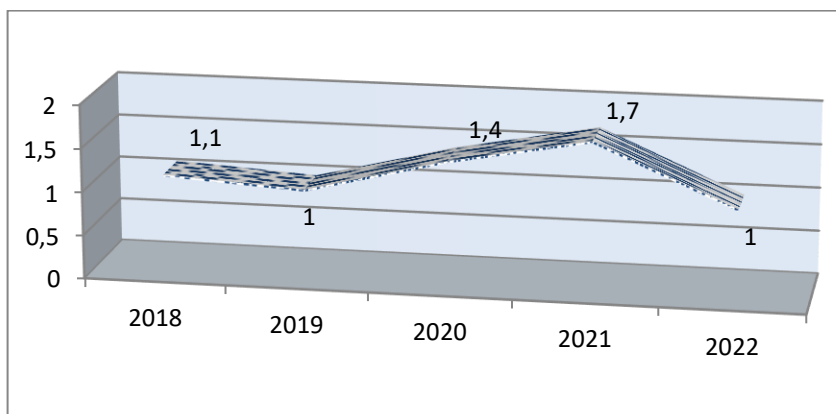


Рисунок 2.5 - Коефіцієнт обертання оборотних засобів

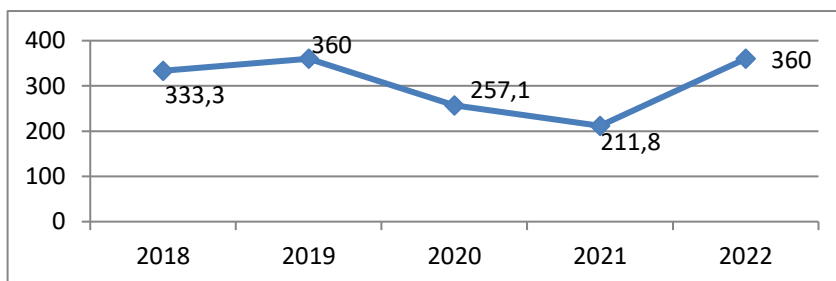


Рисунок 2.6 - Час обертання оборотних засобів, днів

2.4 Показники з праці

Проаналізуємо головні показники з праці:

- загальну та середньоспискову чисельність персоналу;
- фонд оплати праці;

- середньомісячну зарплатню;
- продуктивність праці.

Відомо, що метою проведення аналізу формування та використання фонду оплати праці торгового підприємства є оцінка доцільності та ефективності запровадженої системи матеріального стимулювання та визначення "вузьких місць", що потребують ліквідації.

Робота починається з аналізу загального обсягу та динаміки оплати праці. На цьому етапі оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці, також аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами. Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства на оплату праці персоналу [9].

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме:

- питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
- питомою вагою фонду оплати праці в доході підприємства;
- рівнем витрат на оплату праці у відсотках до товарообороту.

Виробіток (В) – це кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу або яка припадає на одного середньоспискового працівника чи робітника за певний період (годину, зміну, місяць, квартал, рік). Він розраховується як відношення обсягу виробленої продукції (ОП) до витрат робочого часу на виробництво цієї продукції (Т) або до середньоспискової чисельності працівників чи робітників (Ч) [54 - 61].

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити пріоритетність управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів (персоналу) підприємства є продуктивність праці працівників.

У загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність, тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних із використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції, обсягом робіт чи послуг, що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції [54 - 61].

Різноманітність підходів до вивчення результатів праці в торгівлі та оцінки розмірів використання трудових ресурсів обумовила формування системи показників продуктивності праці. Найбільш розповсюдженим показником продуктивності праці працівників торгового підприємства є виробіток, який визначається середнім розміром товарообороту на одного працівника:

$$П_{пр} = Т / Ч_c \quad (2.1)$$

Цей показник характеризує обсяг товарообороту, реалізованого одним працівником підприємства за певний проміжок часу. Незважаючи на широке використання та простоту розрахунку, рівень та динаміка цього показника не дозволяє повною мірою відтворити рівень продуктивності праці та його зміну, провести порівняльний аналіз. Він не враховує трудомісткість реалізації окремих товарних груп, зрушення у структурі товарообороту та змін у трудомісткості продажу товарів. Крім того, в умовах інфляції зростання обсягу товарообороту відбувається не в результаті зростання фізичної маси товарів, що реалізуються, а у зв'язку зі змінною рівня цін на товари. Зростання продуктивності праці в торгівлі є одним із факторів зростання обсягів товарообороту та прибутків торгового підприємства.

Разом із показником продуктивності праці для характеристики праці іноді використовують також показник ефективності праці, який має більш широке поняття, враховує як кількісні результати діяльності підприємства, так і якісні досягнення: якість торгових послуг, ступінь задоволення попиту, витрати часу та коштів населення на придбання товарів, імідж підприємства.

В таблиці 2.4 розрахуємо основні показники з праці підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники з праці підприємства

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1.1 Чисельність штатних працівників, люд.	15	31	34	36	18	+3	120,0
у т. ч. на умовах неповного робочого часу	15	12	15	17	15	0	100,0
1.2 Середньооблікова чисельність працівників, люд.	11	22	25	26	11	0	100,0
1.3.Фонд робочого часу, год.	21906	43265	48960	51710	21341	-565	97,4
1.4.Відпрацьовано 1-ю люд. на місяць, год.	121,7	116,3	120	119,7	98,8	-22,9	81,2
2.Фонд оплати праці, тис. грн	491,5	1101,7	1500,0	2028	884,5	+393,0	180,0
3.Середньомісячна заробітна плата, грн.	3723,1	4173,0	5000,0	6500,0	6700,1	+2977,0	180,0
3.1. Погодинна оплата, грн.	22,41	25,13	28,31	29,20	39,26	+16,85	175,2
4. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству, тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
5. Продуктивність праці, тис. грн /люд.	1623,3	767,9	1298,9	1394,4	1647,3	+24,0	101,5
6.Витрати підприємства, тис. грн	17742,50	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
7.Питома вага фонду оплати праці у витратах, %	2,7	6,5	4,3	4,2	4,6	+1,9	-

Штат працівників торгового підприємства становить у 2022 р. 18 люд., з яких 15 працюють на умовах неповного робочого часу. Ця чисельність більше за 2018 р. на 3 люд. або на 20 %, але

фонд робочого часу при цьому фактично становить 21341год., менше за 2018 р. на 565 год. або на 2,6 %, і одна людина працювала лише 98,8 год. на місяць, менше за відпрацьоване у 2018 р. на 22,9 год. або на 18,8 %. Тому середньоспискова чисельність працівників підприємства практично не змінилася, вона до-

рівнює 11 люд. Однак фонд оплати праці у 2022 р. є більшим за 2018 р. на 346,9 тис. грн або на 70,7 %.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2977,0 грн. або на 80 %. Причиною стало збільшення погодинної оплати праці у сфері торгівлі, як і в цілому по Україні, внаслідок підвищення мінімальної заробітної плати. Погодинна оплата праці становить у 2022 р. 39,26 грн. і зросла на 16,85 грн або на 75,2 %.

Продуктивність праці, яка вимірюється як обсяг реалізованої продукції, поділений на середню чисельність працюючих, становить 1647,3 тис. грн. /люд., більша за 2018 р. на 24,0 тис. грн. /люд. або на 1,5 %.

Темп зростання середньомісячної заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці на 78,5 % і виправити це становище можна лише за умов зростання продуктивності праці, тобто за умов зростання обсягів виручки підприємства, бо регулювати це співвідношення за рахунок зарплатні не можливо, виходячи з факту, що більшість працівників отримують мінімальну заробітну плату, а питома вага фонду оплати праці у витратах складає лише 4,6 %.

Графічне відображення показників з праці наведено на рисунках 2.7 – 2.10.

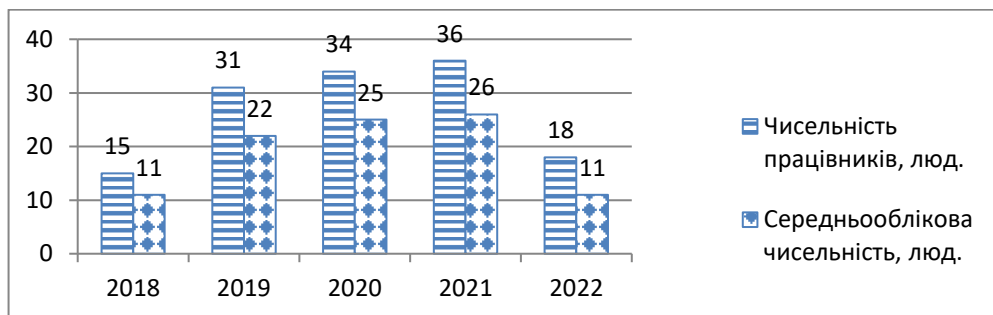


Рисунок 2.7 – Чисельність та середньооблікова чисельність працівників, люд.

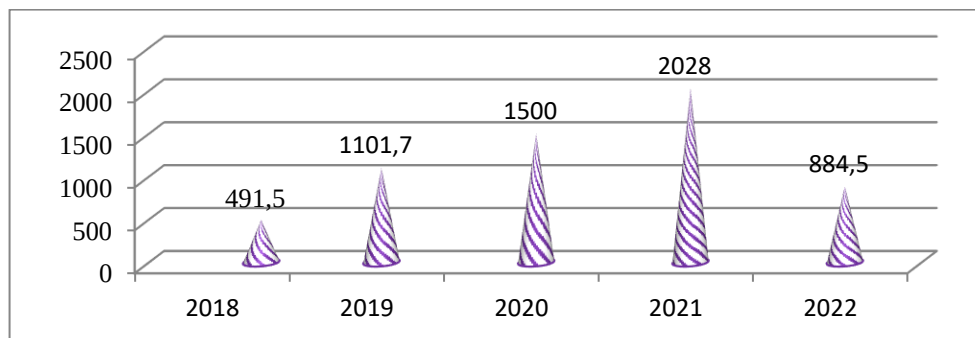


Рисунок 2.8 - Фонд оплати праці, тис. грн

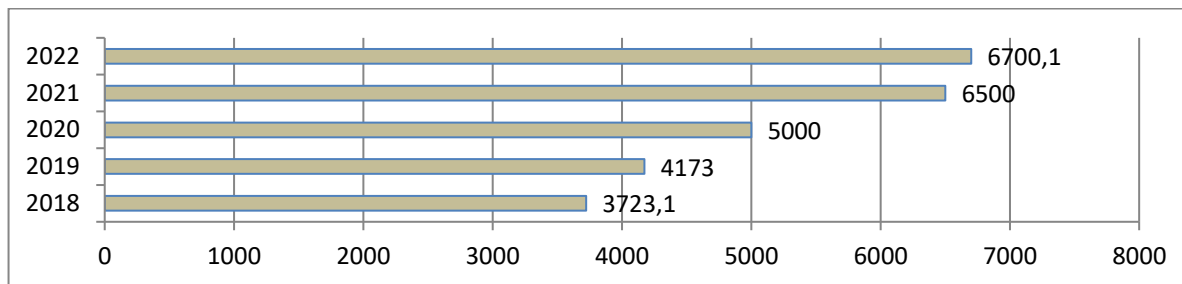


Рисунок 2.9 - Середньомісячна зарплата, грн

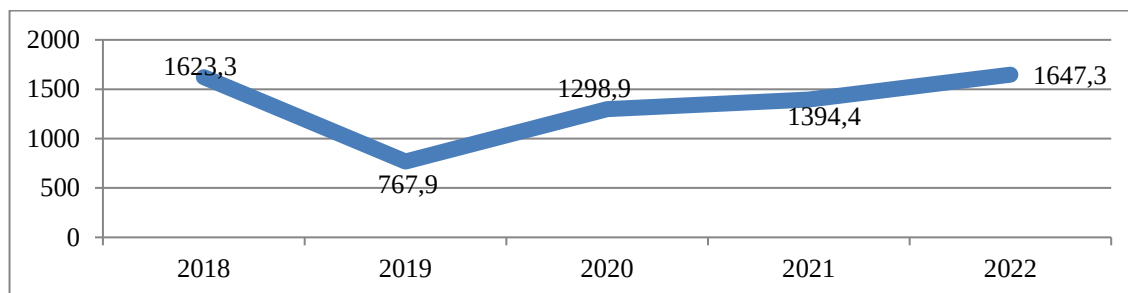


Рисунок 2.10 - Продуктивність праці, тис. грн/люд.

2.5 Витрати і собівартість

Господарська діяльність пов'язана з виробництвом товарів, послуг, виконанням різноманітних робіт та з їхньою реалізацією, просуванням від виробника до споживача. На всіх цих етапах має витратитися жива і уречевлена праця.

У процесі створення продукції (товарів) визначається їх фактична виробнича собівартість, що включає суму затрат на виготовлення продукції. Витрати, що вони пов'язані з просуванням товарів від виробництва до споживачів, включаючи витрати з реалізації кінцевим споживачам – це витрати обігу, які розглядаються як собівартість закупівлі, доставки та реалізації товарів.

Витрати обігу мають місце у збутових структурах промисловості у вигляді комерційних розходів, в оптовій і роздрібній торгівлі у вигляді витрат обігу.

На підприємствах торгівлі, конкретно, розрізняють витрати на закупівлю товарів, капітальні вкладення в розширене відтворення основних фондів і поточні витрати на транспортування, зберігання, доробку, підсортування, рекламу, пакування і збут товару.

Кошти на закупівлю постійно перебувають в обороті, їх вкладають у товарні запаси за рахунок власних оборотних коштів і кредитів банків, залучених коштів пайовиків чи акціонерів, позик у інших підприємств. Вони відшкодовуються за рахунок прибутків, отриманих від господарської діяльності. Витрати на капітальні вкладення мають довгостроковий характер. Отже, витрати бувають короткостроковими і довгостроковими. Вони представляють собою використання ресурсів і покладаються на собівартість торгового процесу, тобто на витрати обігу шляхом визначення спожитої частини (у широкому значенні) [54 - 61].

Усі види витрат залежно від економічного змісту обліковуються, аналізуються і плануються за елементами і статтями затрат [54 - 61].

Єдине для всіх підприємств групування затрат за елементами визначене Положенням про склад затрат. У ньому всі витрати об'єднані в п'ять основних груп.

Матеріальні витрати. До складу цієї групи в торгівлі відносять вартість палива, електроенергії, зношення малоцінних і швидкозношуваних предметів, витрати з використання природної сировини (газу, води), витрати від нестачі матеріальних ресурсів у межах норм природи їх втрат.

Витрати на оплату праці. До складу цього елемента включають основну і додаткову заробітну плату, оплату робіт за трудовою угодою і договором підряду.

Відрахування на соціальні потреби – це відрахування за встановленими нормами від витрат на оплату праці у фонд соціального страхування, пенсійний фонд, фонд медичного страхування, фонд зайнятості.

Амортизація основних фондів включає величину зношування за власними й орендованими фондами. Вираховується за нормами амортизаційних відрахувань на повне їх відновлення за балансовою вартістю основних фондів.

Інші витрати включають: податки, збори, платежі, включаючи страхові, оплату відсотків за отриманими кредитами, оплату робіт з сертифікації товарів, витрати на відрядження, плату стороннім організаціям за пожежну і сторожову охорону, підготовку і перепідготовку кадрів, тощо.

Витрати обігу представляють собою вартісну оцінку матеріальних, трудових і фінансових витрат.

Показник ефективності використання спожитих ресурсів (витрат обігу). Його величина вираховується як відношення товарообороту (роздрібного чи оптового) чи прибутку звітного чи планового періоду до спожитих ресурсів (витрат обігу) за цей же період. Відношення суми прибутку до суми витрат обігу, виражене у відсотках, представляє показник рентабельності, який характеризує ефективність поточних затрат торгового підприємства. Таким чином визначаються узагальнюючі показники. Відповідне значення мають і локальні показники, вираховані як відношення кінцевих результатів (товарообороту чи прибутку) до окремих статей витрат обігу (розходів на оплату праці, утримання та використання основних фондів тощо).

Витратоємність характеризує рівень витрат обігу за товарами та окремими товарними групами. Витрати ТОВ «Профитсервіс» проаналізуємо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз витрат ТОВ «Профитсервіс»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
Матеріальні витрати, тис. грн	64,30	0,0	0,0	0,0	0,0	-64,3	-
Витрати на оплату праці, тис. грн	491,5	1101,7	1500,0	2028	884,5	+393,0	180,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	108,4	242,4	330,0	446,1	194,6	+86,2	179,5
Амортизація, тис. грн	14,0	23,7	18,7	14,5	10,9	-3,1	77,9
Інші операційні витрати, тис. грн	205,4	110,7	87,1	90,6	160,3	-45,1	78,0
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн	16923,2	15312,5	30346,1	33422,9	16761,0	-162,2	99,0
Витрати разом, тис. грн	17742,5	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству (В), тис. грн.	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
Витратоємність, грн/грн	0,9936	0,9941	0,9941	0,9930	0,9940	+0,0004	100,04
Ефективність використання спожитих ресурсів, грн/грн	1,0064	0,0059	0,0059	1,0070	1,0060	-0,0004	99,96

Загальна сума витрат по підприємству становить у 2022 р. 18011,3 тис. грн, більше за 2018 р. на 263,9 тис. грн або на 1,5 %. Розглянемо їх за визначеними групами:

-матеріальних витрат у 2022 р. не було, витрати на оплату праці становили 884,5 тис. грн., вони збільшилися на 393 тис. грн або на 80 %; пропорційно зросли і витрати на соціальні заходи, які становлять 194,6 тис. грн, більше за 2018 р. на 86,2 тис. грн. або на 79,5 %;

-амортизаційні відрахування зменшилися на 3,1 тис. грн або на 22,1 %, склали 10,9 тис. грн;

-інші операційні витрати зменшилися на 45,1 тис. грн. або на 22 % і склали 160,3 тис. грн.;

-собівартість реалізованих товарів становить 16761,0 тис. грн, менше за 2018 р. на 162,2 тис. грн. або на 1%.

Витратоємність у 2022 р. склала 0,9940 грн/грн, зросла у порівнянні з 2018 р. на 0,04 %, а ефективність використання спожитих ресурсів склала 1,0060 грн/грн, зменшилася також на 0,04 %. Графічне відображення аналізованих показників наведено на рисунках 2.11 – 2.13.

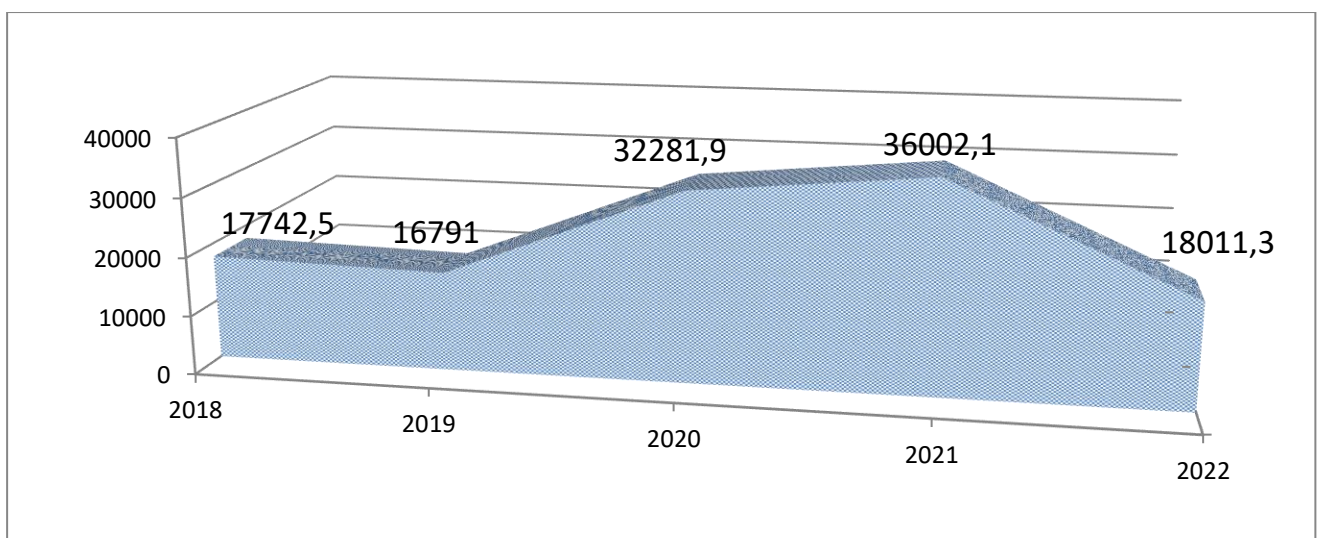


Рисунок 2.11 - Динаміка витрат підприємства

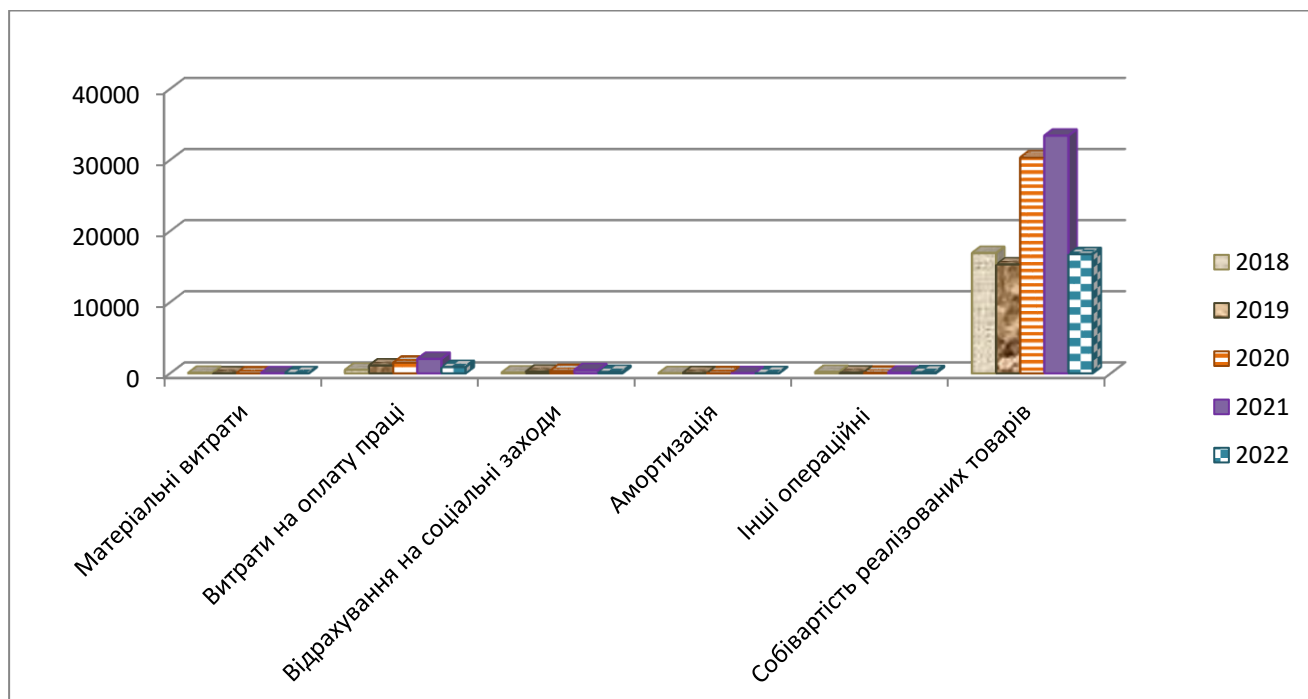


Рисунок 2.12 – Витрати підприємства, тис.грн.

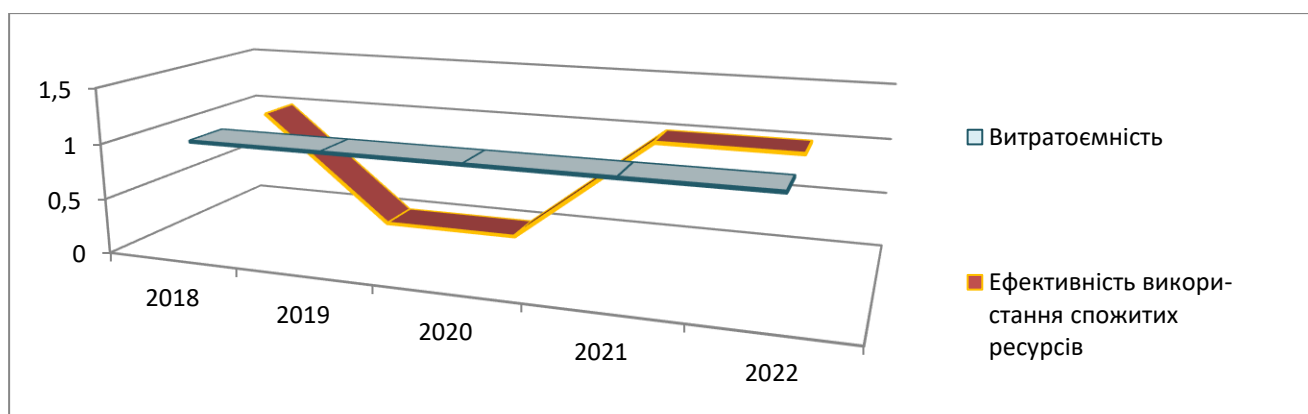


Рисунок 2.13 - Витратоемність та ефективність використання спожитих ресурсів.

2.6 Доходи, прибуток і рентабельність

Аналіз доходів торгового підприємства зазвичай передбачає:

- обґрунтування видів діяльності, доцільних для здійснення торговим підприємством;

- встановлення критеріїв ефективності укладання комерційних угод для закупівлі товарів;
- формування гнучкої цінової політики під час закупівлі та продажу товарів;
- використання системи цінових знижок, своєчасність їх впровадження, що дозволяє забезпечити розширення обсягів реалізації товарів (під час надання знижок покупцям) чи збільшення обсягів доходів (під час уторговування знижок, які надаються постачальниками);
- визначення економічно обгрунтованого розміру торговельних надбавок (знижок).

На практиці здійснюють зовнішній і внутрішній аналіз доходів. Зовнішній аналіз базується на звітних даних і тому містить обмежену частину інформації про діяльність підприємства. Метою такого аналізу є оцінка рентабельності роботи підприємства, ефективності використання фондів (капіталу), фінансового положення підприємства загалом. Підсумки такої оцінки враховуються у взаємовідносинах підприємства з акціонерами, кредиторами, податковими органами і служать основою визначення положення цього підприємства на ринку, в галузі.

Торгове підприємство має проводити розрахунки впливу зміни структури товарообігу і рівня торгових надбавок на сукупний дохід від торгової діяльності.

Звісно, що основним показником господарської діяльності торгового підприємства є прибуток. Для підприємства, яке несе повну матеріальну відповідальність за результати своєї торгово-господарської діяльності, основною метою є саме отримання максимально можливих прибутків. Прибуток представляє собою різницю між сукупними доходами і сукупними витратами торгового підприємства, або між ціною реалізації та собівартості продукції, товарів, послуг [54 - 61].

Він характеризує кінцевий результат діяльності підприємства та є якісним показником, оскільки в його розмірі відображається зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Прибуток синтезує всі сторони діяльності підприємства, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому. Для розкриття економічного змісту прибутку використовують різні класифікації. Обсяг прибутку за кожним видом

діяльності формується як сальдо доходів та витрат на її проведення.

Залежно від порядку визначення розрізняють:

- балансовий прибуток, який характеризує кінцевий результат проведення всіх видів діяльності та є сумою отриманих прибутків (збитків);
- оподаткований прибуток, обсяг якого визначається як різниця між валовими доходами та валовими витратами підприємства-платника податку на прибуток, зменшений на суму амортизаційних відрахувань;
- чистий прибуток, який характеризує обсяг прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток та інших податків, обов'язкових платежів та зборів, що сплачуються за рахунок прибутку. Чистий прибуток є власністю підприємства, розподіляється та використовується на його розсуд [54 - 61].

Рентабельність — це відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальній формі він обчислюється як відношення прибутку до витрат. Рентабельність має ряд модифікацій. Передусім у даному конкретному випадку маємо виділити рентабельність товарообороту, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

Оскільки рентабельність - це відносний показник, він визначається у відсотках. Рентабельність характеризується системою показників. Першим і основним показником є рентабельність товарообороту (продажів), яка визначається шляхом ділення чистих прибутків торгового підприємства на товарооборот. Тут може бути виділено окремо рентабельність роздрібного торгового підприємства, рентабельність оптового підприємства і рентабельність підприємства громадського харчування. Цей показник використовується для оцінки результатів господарської діяльності торгових підприємств. Він показує розмір прибутку на одиницю товарообороту або частку торгового прибутку в ціні товару.

Недолік цього показника полягає в тому, що він не характеризує економічної ефективності використання ресурсів торгового підприємства, оскільки не відображає залежності між одержаним прибутком і величиною факторів виробництва, які використовуються. Показники абсолютної суми прибутку і його рівня до

обороту можуть бути високими навіть при недостатньо ефективному використанні основних фондів та оборотних коштів, наявності їх і понаднормативних залишків.

Рентабельність витрат обертання (поточних витрат). Визначається як відношення суми прибутку до суми витрат обігу. Цей показник використовується при оцінці ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності та показує розмір прибутку на одиницю витрат обертання підприємства. Рівень рентабельності дозволяє визначити прибутковість реалізації окремих товарів, що потрібно для встановлення економічно обґрунтованих розмірів торгових надбавок (знижок). Цей показник теж має недоліки. Він не стимулює найбільш ефективного використання виробничих фондів торгового підприємства, оскільки не відображає всієї величини фондів і оборотних коштів, які використовуються. За рівнем рентабельності витрат обігу неможливо визначити, при якому обсязі основних фондів і оборотних засобів підприємство спроможне отримати певну кількість прибутку, наскільки ефективно використовуються ці кошти, як швидко вони окупаються [54 - 61].

Рентабельність виробничих фондів підприємства. Цей показник визначається як відношення балансового прибутку до середньої вартості основних фондів і оборотних коштів. Він використовується для оцінки ефективності використання виробничих фондів підприємства і показує розмір прибутку в розрахунку на 100 одиниць основних фондів і оборотних коштів. Динаміку рентабельності виробничих фондів обумовлюють зміни рівнів фондів і оборотності оборотних коштів, а також рентабельність товарообороту. Цей показник рівня рентабельності узагальнює всі сторони господарської діяльності торгового підприємства, тим самим найбільш повно виражає ефективність його роботи. Можна розраховувати і часткові показники, які характеризують відповідно рентабельність основних фондів і рентабельність оборотних коштів.

Рентабельність вкладень у підприємство (активів). Цей показник характеризує прибуток у розрахунку на грошову одиницю майна, яке знаходиться у розпорядженні підприємства, визначається як відношення балансового прибутку до ва-

рності майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства. Показник рентабельності активів дозволяє побачити, наскільки добре працює капітал підприємства. Рентабельність активів не має бути дуже низькою, бо це буде вказувати на те, що капітал не працює, але і не має бути дуже високою, бо може слугувати причиною відсутності резервного капіталу.

Рентабельність власного капіталу. Цей показник характеризує розмір прибутку, який власник підприємства одержує на одиницю коштів, що вкладені в підприємство, та служить критерієм для оцінки котирування акцій підприємства на біржі.

Використання показників рентабельності, обчислених за чистим прибутком, дозволяє виявити вплив на рентабельність податкових та інших обов'язкових платежів, які виплачуються з прибутку підприємства. Розрахунки показників рентабельності за прибутком від основної діяльності дозволяють оцінити окремо ефективність виробничої і невиробничої діяльності, що важливо для визначення напрямів інвестиційної діяльності підприємства.

Проаналізуємо доходи, витрати та рентабельність у таблиці 2.6.

Доходи від усіх видів діяльності склали у 2022 р. 18136,4 тис. грн., менше за 2018 р. на 52,9 тис. грн. або на 0,3 %. При цьому витрати зросли на 268,8 тис. грн. або на 1,5 %. Це призвело до зменшення прибутку, який становить 125,1 тис. грн, на 321,7 тис. грн або на 72 %. Прибуток після оподаткування склав 101,7 тис. грн, менше на 264,3 тис. грн або на 72,2 %.

Власний капітал зріс на 19,8 тис. грн. або на 8,1 % і становить 264,1 тис. грн. Майно у розпорядженні підприємства дорівнює 18213,0 тис. грн., збільшення активів склало 1592,7 тис. грн. або 9,6 %.

Рентабельність товарообороту має величину 0,69 %. Рентабельність активів становить 0,0056 %. Рентабельність власного капіталу має величину 0,3851%. Всі ці показники протягом аналізованого періоду зменшилися у 3-4 рази.

Графічне відображення аналізованих показників наведено на рисунках 2.14 - 2.17.

Таблиця 2.6 – Аналіз доходів витрат та рентабельності

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
1. Доходи від усіх видів діяльності, тис. грн	18189,3	16894,5	32505,0	36278,9	18136,4	-52,9	99,7
2. Витрати, тис. грн	17742,5	16791,0	32281,9	36002,1	18011,3	+268,8	101,5
3. Прибуток, тис. грн	446,8	103,5	223,1	276,8	125,1	-321,7	28,0
4. Податок на прибуток, тис. грн	80,8	19,1	40,7	50,6	23,4	-57,4	28,9
5. Чистий прибуток (П _{чист}), тис. грн	366,0	84,4	182,4	226,2	101,7	-264,3	27,8
Власний капітал (К _в), тис. грн	244,3	251,3	258,7	263,5	264,1	+19,8	108,1
2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг усього по підприємству (В), тис. грн	17856,0	16891,5	32472,6	36254,7	18119,9	+263,9	101,5
Необоротні активи, тис. грн	38,4	64,8	59,8	62,7	63,2	+24,8	164,6
Оборотні активи, тис. грн	16581,9	16919,8	23194,0	21326,3	18149,8	+1567,9	109,5
Майно у розпорядженні підприємства (Активи), тис. грн	16620,3	16984,6	23253,8	21389,0	18213,0	+1592,7	109,6
Рентабельність товарообороту R _т (П _{вал} /В), %	0,0250	0,0061	0,0069	0,0076	0,0069	-0,0181	27,6
Рентабельність активів R _а (П _{чист} /А), %	0,0220	0,0050	0,0078	0,0106	0,0056	-0,0164	25,5
Рентабельність власного капіталу R _{вк} (П _{чист} /К _в), %	1,4982	0,3359	0,7051	0,8584	0,3851	-1,1131	25,7

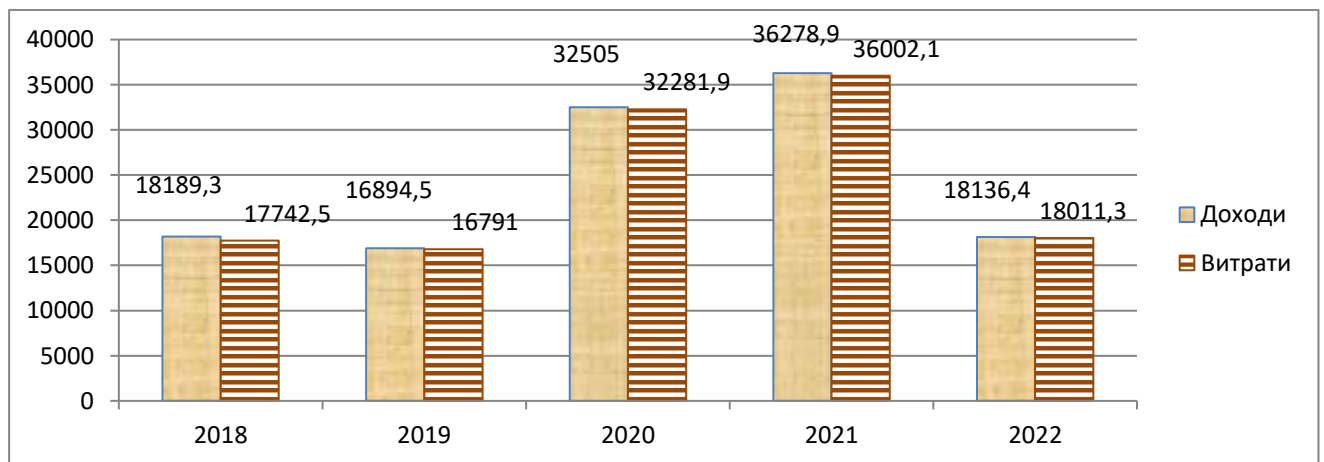


Рисунок 2.14 – Доходи і витрати підприємства, тис. грн

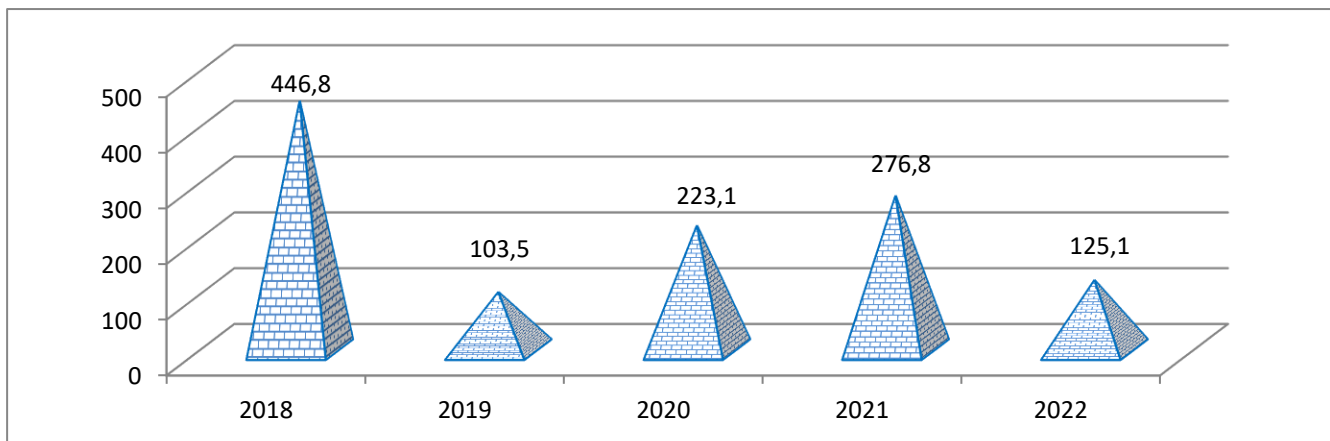


Рисунок 2.15 – Прибуток підприємства, тис. грн

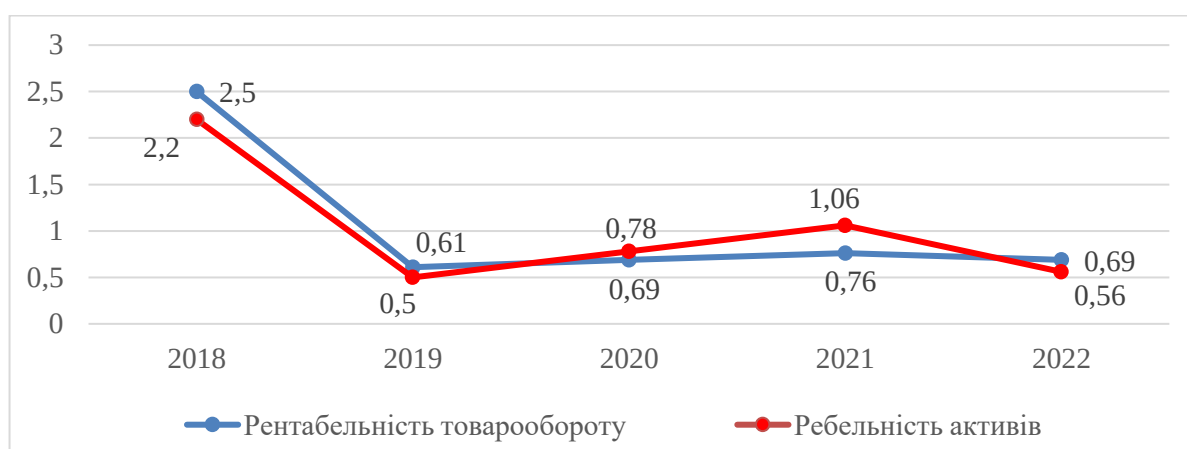


Рисунок 2.16 - Рентабельність товарообороту і
рентабельність активів, %

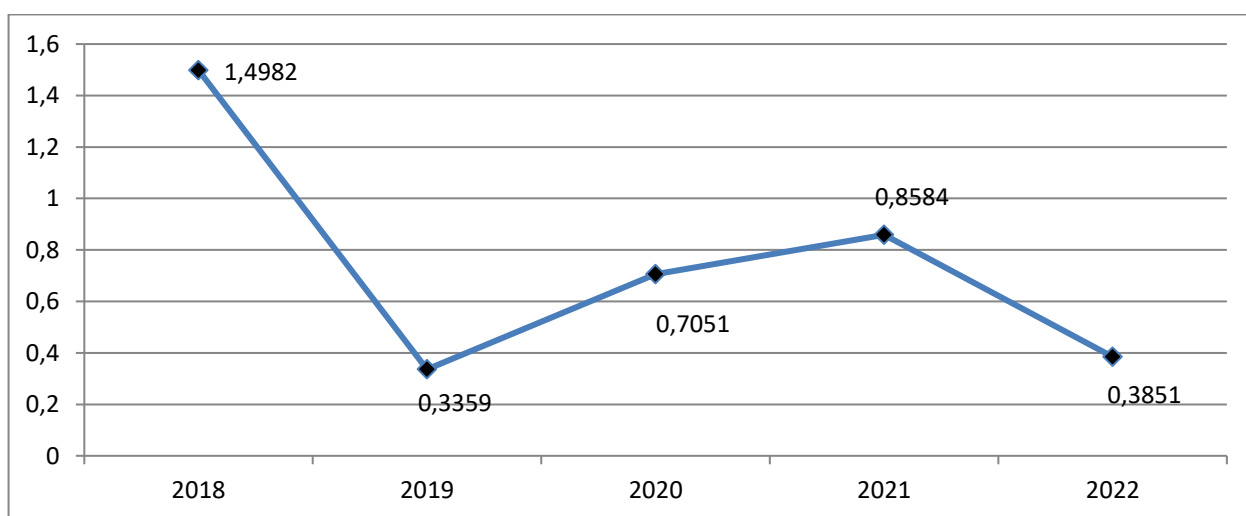


Рисунок 2.17 - Рентабельність власного капіталу, %

Висновки до 2 розділу

Товарообіг за 2022 р. складає 18119,9 тис. грн, на 263,9 тис. грн або на 1,5% більше за базовий 2018 р. під впливом двох факторів: зменшення обсягу реалізованої продукції на 228,9 тис. грн або на 1,3 % та наявності додаткових доходів від послуг консультування з комерційної діяльності у 492,8 тис. грн. Це говорить про те, що в умовах дестабілізацію ринку під час війни підприємство прикладає певні зусилля задля стабілізації свого фінансового стану.

Знос основних фондів досяг величини 130,6 тис. грн або 85 %, а залишкова вартість становить лише 15 % до первісної вартості.

Фондовіддача дорівнює 784,4 грн/грн, зросла на 319,3 грн/грн або на 68,7 %. Фондомісткість зменшилася на 0,0009 грн/грн або на 40,9 %.

Фондоозброєність внаслідок зменшення вартості основних фондів на 39,8 % при незмінній середньообліковій чисельності працівників зменшилася на 1,30грн/люд. або на 39,8 %.

Коефіцієнт обертання оборотних засобів має значення 1 об./рік, скоротився на 0,1 об./рік або на 9,1 %, а час обертання оборотних засобів становить 360 днів, сповільнився на 26,7 днів або на 8 % внаслідок збільшення на 15678,9 тис. грн через підвищення цін в умовах війни.

Штат працівників становить у 2022 р. 18 люд., з яких 15 працюють на умовах неповного робочого часу. Це більше за 2018 р. на 3 люд. або на 20 %, але фонд робочого часу при цьому фактично становить 21341год., менше за 2018 р. на 565 год. або на 2,1 %, і одна людина відпрацювала лише 98,8 год, менше за відпрацьоване у 2018 р. на 22,9 год. або на 18,8 %. Тому середньоспискова чисельність працівників не змінилася, вона дорівнює 11 люд., а фонд оплати праці є більшим на 346,9 тис. грн або на 70,7 %.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2977,0 грн. або на 80 % внаслідок збільшення погодинної оплати праці у сфері торгівлі, як і в цілому по Україні,

через підвищення мінімальної заробітної плати. Погодинна оплата праці становить 39,26 грн. і зросла на 16,85 грн або на 75,2 %.

Продуктивність праці становить 1647,3 тис. грн. /люд., і є більшою за 2018 р. на 24,0 тис. грн. /люд. або на 1,5 %.

Темп зростання середньомісячної заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці на 78,5 % і виправити це становище можна лише за умов зростання продуктивності праці, тобто за умов зростання обсягів виручки підприємства, бо регулювати це співвідношення за рахунок зарплатні не можливо, виходячи з факту, що більшість працівників отримують мінімальну заробітну плату, а питома вага фонду оплати праці у витратах складає лише 4,6 %.

Загальна сума витрат становить у 2022 р. 18011,3 тис. грн, більше за 2018 р. на 263,9 тис. грн або на 1,5 %. А саме:

- витрати на оплату праці становили 884,5 тис. грн., збільшилися на 393 тис. грн або на 80 %; зросли і витрати на соціальні заходи, які становлять 194,6 тис. грн, більше на 86,2 тис. грн. або на 79,5 %;

- амортизаційні відрахування зменшилися на 3,1 тис. грн або на 22,1 %, склали 10,9 тис. грн;

- інші операційні витрати зменшилися на 45,1 тис. грн. або на 22 % і склали 160,3 тис. грн;

- собівартість реалізованих товарів становить 16761,0 тис. грн, менше на 162,2 тис. грн. або на 1%.

Витратоємність у 2022 р. склала 0,9940 грн/грн, зросла на 0,04 %, а ефективність використання спожитих ресурсів зменшилася також на 0,04 %.

Доходи від усіх видів діяльності склали у 2022 р. 18136,4 тис. грн., менше за 2018 р. на 52,9 тис. грн. або на 0,3 %. При цьому витрати зросли на 268,8 тис. грн або на 1,5 %. Це призвело до зменшення прибутку, який становить 125,1 тис. грн, на 321,7 тис. грн або на 72 %. Прибуток після оподаткування склав 101,7 тис. грн, менше на 264,3 тис. грн або на 72,2 %.

Власний капітал зріс на 19,8 тис. грн. або на 8,1 % і становить 264,1 тис. грн. Майно у розпорядженні підприємства дорівнює 18213,0 тис. грн., збільшення

склало 1592,7 тис. грн. або 9,6 %.

Рентабельність товарообороту має величину 0,69 %. Рентабельність активів становить 0,0056 %. Рентабельність власного капіталу має величину 0,3851%. Всі ці показники протягом аналізованого періоду зменшилися у 3-4 рази.

3 Розроблення стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі

3.1 Визначення типів стратегії диверсифікації малого підприємства оптової торгівлі України в період війни, їхніх переваг та недоліків

Сучасні умови військових дій та глибокої фінансово-економічної кризи в Україні роблять тему даної кваліфікаційної роботи особливо актуальною. Ось кілька аспектів, які підкреслюють її важливість.

Ризик економічної нестабільності: в умовах економічної кризи важливо мати стратегію, яка дозволить підприємству адаптуватися до змін в ринкових умовах. Диверсифікація може допомогти зменшити залежність від конкретного сектору або ринку, забезпечуючи стійкість в умовах невизначеності.

Розширення клієнтської бази: диверсифікація дозволяє торговельному підприємству залучати різноманітні клієнтські групи та ринкові сегменти. Це може бути особливо важливо в умовах економічних труднощів, коли деякі ринки можуть зазнавати спаду.

Мінімізація ризиків та несприятливих впливів: диверсифікація дозволяє розподілити ризики, забезпечуючи підприємству більшу стійкість у випадку негативних впливів на один чи кілька сегментів ринку.

Використання нових можливостей: кризові умови можуть відкривати нові можливості на ринку. Диверсифікація дозволяє швидко реагувати на ці можливості та виводити на ринок нові продукти чи послуги.

Збереження конкурентоспроможності: торговельні підприємства, які успішно впроваджують стратегію диверсифікації, можуть залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах кризи.

Підвищення фінансової стійкості: збалансований портфель продукції або послуг може забезпечити більш стабільний потік прибутку, що важливо в умовах економічних труднощів.

Враховуючи всі ці фактори, формування та реалізація стратегії диверсифікації стає ключовим елементом успішного управління торговельним підприємством в умовах кризи.

Головна теза ресурсної теорії диверсифікації полягає у тому, що більшу перевагу слід надавати спорідненій диверсифікації як можливості забезпечення ефективності рішень лише при досягненні внаслідок появи нових видів бізнесу потенційної економії від різноманітності при використанні операційних ресурсів (потужностей, технологій тощо). Диверсифікація може здійснюватися в межах наявних ресурсів підприємницької мережі (наприклад, відкриття мережею магазинів з продажу побутової техніки та електроніки власного Інтернет-магазину аналогічної спеціалізації) та у результаті активізації процесів придбання, злиття та поглинання (наприклад, відкриття на місці колишніх магазинів, які входили до складу мережі-конкурента, нової мережі торговельних об'єктів).

Слід розуміти, що диверсифікація діяльності є складним і багатоаспектним процесом: з одного боку, сама по собі диверсифікація – це підхід до зниження ризиків у діяльності для забезпечення необхідного рівня економічної ефективності; з іншого – реалізація диверсифікації несе у собі нові потенційні ризики, які можуть вплинути на загальну економічну ефективність. Тому необхідно чітко розуміти, які ризики можуть бути зменшені за рахунок диверсифікації і які ризики виникнуть внаслідок вибору даної стратегії розвитку.

Така стратегія як диверсифікація є прийнятною для підприємства за умови відсутності подальшої перспективи його розвитку на освоєному ринку з освоєним товаром. Тому, диверсифікація спонукає підприємство відкрити свої приховані можливості зростання через виробництво продукції, на яку є попит, і забезпечити собі вихід на перспективні ринки [63].

У [64] запропоновано визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі»: процес розширення та інтеграції різних видів діяльності як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання ключових компетенцій і ресурсів, що дозволяє отримати джерела

синергетичного ефекту, досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі та підвищити ефективність функціонування підприємницької мережі у торгівлі.

Базуючись на даному визначенні, ми вважаємо диверсифікацією діяльності підприємства оптової торгівлі процесом розширення та інтеграції різних видів діяльності підприємства як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання ключових компетенцій і ресурсів, що дозволяє отримати джерела синергетичного ефекту, досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі та підвищити ефективність функціонування даного підприємства.

Для того, щоб визначити найбільш прийнятні стратегії диверсифікації для підприємств малого бізнесу України у воєнний час, спочатку виконаємо його SWOT-аналіз. Ми зробили SWOT аналіз малого бізнесу в Україні під час війни.

Сильні сторони

1 Стійкість і здатність до адаптації: малий бізнес в Україні продемонстрував надзвичайну стійкість і здатність до адаптації в умовах війни. Їм вдалося змінити свою діяльність, скорегувати свої бізнес-моделі та знайти інноваційні рішення для підтримки свого бізнесу та задоволення потреб своїх громад.

2 Локальні мережі та співпраця. Малі підприємства використовують локальні мережі та створюють спільні альянси, щоб подолати труднощі. Ділячись ресурсами, досвідом і підтримкою, вони змогли ефективніше орієнтуватися в складних умовах війни, створюючи міцнішу основу для свого бізнесу.

3 Товари та послуги першої необхідності: багато малих підприємств зосереджуються на забезпеченні основними товарами та послугами під час війни, наприклад, продуктами харчування, одягом, медичними засобами та іншими предметами першої необхідності. Це дозволило їм отримати стабільну клієнтську базу та сприяти задоволенню нагальних потреб своїх громад.

Слабкі сторони

1 Економічна нестабільність. Умови воєнного часу в Україні спричинили значну економічну нестабільність, що створює проблеми для малого бізнесу. Коливання обмінних курсів, порушення ланцюгів постачання та зниження

купівельної спроможності споживачів ускладнюють ефективне планування, інвестиції та підтримку діяльності малих підприємств.

2 Обмежений доступ до фінансування: малим підприємствам часто важко отримати фінансування під час війни через підвищене сприйняття ризику фінансовими установами. Обмежений доступ до капіталу перешкоджає їхньому потенціалу зростання, стримує інвестиції в технології та обладнання, а також обмежує їх здатність розширювати свою діяльність або досліджувати нові ринки.

Можливості

1 Державна підтримка: український уряд реалізував різні ініціативи для підтримки малого бізнесу під час війни. Це фінансова допомога, податкові пільги та спрощені бюрократичні процеси. Постійна державна підтримка та цілеспрямована політика можуть створити можливості для малого бізнесу подолати виклики та процвітати.

2 Цифрова трансформація: дедалі більша залежність від цифрових технологій дає можливість малим підприємствам розширити свою клієнтську базу та вийти за межі місцевих кордонів. Використання платформ електронної комерції та онлайн-маркетингу може допомогти малим підприємствам адаптувати свої бізнес-моделі, досліджувати нові ринки та використовувати міжнародні можливості.

Загрози

1 Загрози для безпеки бізнесу: триваючий конфлікт створює пряму загрозу безпеці малого бізнесу та його працівників. Ризик фізичної шкоди, пошкодження майна та перебоїв у роботі залишаються постійною загрозою, що впливає на стабільність та безперервність малого бізнесу.

2 Збої в ланцюзі постачання: умови війни можуть серйозно порушити ланцюг постачання, що призведе до затримок, збільшення витрат і зниження конкурентоспроможності для малого бізнесу. Невизначеність щодо наявності та транспортування сировини та готової продукції перешкоджає безперебійному функціонуванню операцій і може обмежити потенціал зростання.

Незважаючи на те, що малий бізнес в Україні стикається зі значними труднощами під час війни, він також має сильні сторони та можливості, які можуть допомогти йому зорієнтуватися в складних умовах. Стійкість, здатність до адаптації, місцева співпраця та надання основних товарів/послуг є ключовими сильними сторонами, які забезпечують їхнє виживання. Усуваючи такі недоліки, як економічна нестабільність і обмежене фінансування, залучаючи державну підтримку та впроваджуючи цифрову трансформацію, малий бізнес в Україні може перетворити загрози на можливості та стати сильнішими у післявоєнний період [65].

Виходячи з вищевикладеного, а також базуючись на теоретичних основах диверсифікації, викладеній у першому розділі, ми визначили типи диверсифікації для малооптового бізнесу в Україні, які доречні для використання в поточних умовах. Їх переваги та потенційні проблеми наведено в таблиці 3.1.

Горизонтальна диверсифікація, коли малий оптовий бізнес додає нові продукти чи послуги, пов'язані з його поточними пропозиціями, може мати різні плюси та мінуси, особливо в контексті воєнного часу. У той час як горизонтальна диверсифікація пропонує шляхи для зростання та пом'якшення ризиків, вона також створює проблеми, пов'язані з розподілом ресурсів, управлінням ланцюгом поставок і непередбачуваністю ринку, які посилюються в умовах війни. Ретельна оцінка потенційних ризиків і винагород має вирішальне значення перед реалізацією цієї стратегії.

Вертикальна диверсифікація, коли малий оптовий бізнес поширюється на різні етапи виробництва або ланцюга постачання, також має свій унікальний набір переваг і недоліків, особливо в умовах війни. Таким чином, хоча вертикальна диверсифікація може запропонувати посилений контроль і потенційну економію коштів, вона також передбачає значні інвестиції, операційну складність і ризики, які підвищуються під час війни.

Таблиця 3.1 - Види диверсифікації малого підприємства роздрібної торгівлі в Україні у воєнний час: переваги та потенційні проблеми (авторська розробка у [66])

Види диверсифікації	Переваги	Потенційні проблеми
1	2	3
Горизонтальна диверсифікація	Розширення ринку: це дозволяє компанії охопити нові сегменти споживачів у тій самій галузі, потенційно збільшуючи частку ринку. Зменшення ризику: пропонуючи ширший асортимент продуктів, компанія може зменшити залежність від продажів однієї товарної лінії, що особливо важливо в нестабільному ринковому середовищі. Використання існуючих можливостей: підприємство може отримати вигоду від існуючих каналів збуту, відносин з клієнтами та знання ринку, що робить його відносно недорогою стратегією розширення. Збільшення потоків доходу: додавання нових продуктів може відкрити додаткові потоки доходу, що має вирішальне значення для підтримки грошового потоку під час економічної невизначеності. Пристосовуваність до потреб ринку: на ринку, що швидко змінюється, здатність швидко впроваджувати продукти, які відповідають новим потребам клієнтів, може бути значною конкурентною перевагою.	Нестача ресурсів: диверсифікація може напружити фінансові та людські ресурси, особливо якщо компанії потрібно інвестувати в нові запаси, маркетинг або навчання персоналу в і без того складні часи. Складність ланцюга постачання: додавання нових продуктів може ускладнити ланцюг постачання, який уже може бути порушений через воєнну ситуацію. Це може призвести до збільшення витрат на логістику та операційних проблем. Ринкова невизначеність: у воєнний час поведінка споживачів може бути непередбачуваною, тому важко точно оцінити попит на нові продукти. Посилення конкуренції: вихід на нові сегменти продукції може призвести бізнес до прямої конкуренції з відомими гравцями, що вимагає додаткових зусиль у маркетингу та забезпеченні якості. Відволікання від основного бізнесу: зосередження на нових лініях продуктів може відвернути увагу та ресурси від основних продуктів, які були опорою бізнесу, потенційно послабивши його позиції в цих сферах. Проблеми з регулюванням і відповідністю. Нові продукти можуть постачати з додатковими нормативними вимогами або вимагати спеціальних сертифікатів, що може бути складним завданням під час війни.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Вертикальна диверсифікація	Посилення контролю над ланцюгом постачань: шляхом вертикальної інтеграції бізнес може мати більший контроль над своїм ланцюгом поставок, що особливо цінно під час війни, коли ланцюги поставок часто перериваються. Зменшення витрат: Вертикальна диверсифікація може призвести до економії коштів за рахунок усунення потреби в посередниках або зниження транспортних витрат, що має вирішальне значення в умовах високих витрат, таких як військовий час. Покращене управління якістю: контроль над різними етапами виробництва дозволяє покращити контроль якості та узгодженість стандартів продукції. Покращене реагування на ринок: можливість контролювати весь ланцюжок постачання може полегшити швидке реагування на зміни ринку або вимоги клієнтів, що є важливим фактором у невизначені часи. Стабілізоване постачання: прямий доступ до сировини або контроль над каналами розподілу можуть допомогти забезпечити стабільне постачання, зменшуючи ризики дефіциту або затримок.	Високі початкові інвестиції: Вертикальна інтеграція часто вимагає значних капіталовкладень, що може бути проблемою, особливо під час війни, коли фінансові ресурси можуть бути обмеженими. Операційна складність: Управління різними етапами виробництва або розповсюдження ускладнює операції, що може бути складним у воєнному контексті з уже напруженими ресурсами. Відсутність гнучкості: вертикальна інтеграція може зменшити гнучкість компанії щодо зміни постачальників або швидкої адаптації до нових ринкових умов, оскільки вона може бути заблокована в структурі ланцюга поставок. Потенційні регуляторні проблеми: Вертикальна інтеграція може зіткнутися з більш суворим регуляторним контролем, особливо якщо це призведе до значної частки ринку на будь-якій стадії ланцюга постачання. Проблеми з розподілом ресурсів: зосередження уваги на різних етапах ланцюга постачання може відвернути увагу та ресурси від основних компетенцій оптового бізнесу. Підвищені ризики: беручи участь у кількох етапах ланцюга постачання, бізнес може наражатися на ризики на кожному етапі, включаючи ризики, характерні для військового часу, як-от пошкодження виробничих потужностей або розподільних мереж.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Концентрична диверсифікація	Використання існуючих сильних сторін: використовує поточні знання компанії про ринок, клієнтську базу та канали розподілу, що може призвести до ефективнішого та ефективнішого проникнення на ринок. Зменшення ризику: завдяки диверсифікації у пов'язаних галузях бізнес може пом'якшити ризики, пов'язані із залежністю від однієї продуктової лінії чи ринку, що особливо важливо під час невизначених умов війни. Можливості синергії: існує потенційна синергія в маркетингу, виробництві та дистрибуції, оскільки нові продукти пов'язані з існуючими, що потенційно призводить до економії коштів і підвищення ефективності. Легше сприйняття клієнтами: існуючі клієнти можуть бути більш сприйнятливими до спроб нових, але пов'язаних продуктів від надійного постачальника, що може полегшити вихід на ринок. Гнучкість в управлінні ланцюгами поставок: наявність пов'язаних продуктів може запропонувати більшу гнучкість в управлінні ланцюгами поставок, особливо якщо є спільні постачальники або виробничі процеси.	Розподіл ресурсів: диверсифікація вимагає інвестицій у нові продукти, що може навантажити фінансові та людські ресурси компанії, особливо в економіці військового часу, де ресурси вже вичерпані. Ринкова невизначеність: нестабільність ринкових умов під час війни може ускладнити прогнозування попиту на нові продукти, навіть якщо вони пов'язані з існуючими. Операційна складність: Управління розширеною лінійкою продуктів може збільшити операційну складність, особливо в логістиці та управлінні запасами. Потенціал надмірної залежності: якщо нові продукти надто тісно пов'язані з існуючими, це може призвести до надмірної залежності від певного ринку чи сегмента споживачів. Ризик відволікання: Зосередження на нових лініях продуктів може відвернути увагу від основного бізнесу, особливо якщо нові підприємства потребують значної уваги та ресурсів. Проблеми з відповідністю та нормативними вимогами. Нові продукти можуть спричинити додаткові нормативні проблеми, які можуть бути складнішими під час війни через зміну правил і вимог до відповідності.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Конгломератна диверсифікація	Зменшення ризику: диверсифікація в непов'язані галузі може поширити та пом'якшити ризики, оскільки бізнес не залежить від ефективності окремого ринку чи сектора. Це особливо корисно в нестабільних економічних умовах, наприклад під час війни. Можливість для зростання: вихід на нові галузі може відкрити нові можливості для зростання, особливо якщо поточний ринок насичений або зазнає спаду через умови війни. Фінансова стабільність: прибутки від однієї частини бізнесу можуть підтримати інші, які можуть переживати труднощі, сприяючи загальній фінансовій стабільності. Збалансування грошових потоків: різні галузі часто мають різні бізнес-цикли. Це може допомогти збалансувати грошові потоки, оскільки спади в одному секторі можуть компенсуватися підйомами в іншому.	Висока складність і труднощі в управлінні. Управління бізнесом у зовсім не пов'язаних галузях може бути дуже складним, вимагаючи різноманітних знань і потенційно призводячи до неефективності управління. Вимоги до значних інвестицій: відкриття нових галузей промисловості часто потребує значних інвестицій у вигляді капіталу, досліджень і людських ресурсів, що може бути значною перешкодою під час війни. Відсутність синергії: оскільки диверсифіковані галузі не пов'язані між собою, операційної синергії мало, якщо взагалі є, на відміну від концентричної чи горизонтальної диверсифікації. Зменшення уваги та досвіду: розширення на непов'язані сфери може послабити фокус компанії та послабити її основні компетенції, оскільки зусилля та ресурси розподілені надто мало. Незнайомість ринку: вихід у незнайому галузь пов'язаний із значними ризиками, зокрема відсутністю розуміння ринку, що може призвести до неправильних стратегічних рішень. Регуляторні ризики та ризики відповідності: різні галузі часто мають різні нормативні ландшафти, і орієнтуватися в них може бути складно, особливо з додатковими складностями воєнних норм. Потенціал для вищих операційних витрат: ведення бізнесу в різних галузях може призвести до вищих операційних витрат через відсутність спільних послуг або ефекту масштабу.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Географічна (ринкова) диверсифікація	Зменшення ризиків: розширення на нові географічні території може зменшити залежність бізнесу від єдиного ринку, що особливо важливо під час війни, коли місцеві ринки можуть бути нестабільними або непередбачуваними. Доступ до нових ринків: Географічна диверсифікація відкриває можливості для залучення нових клієнтів і попиту в різних регіонах або країнах, потенційно збільшуючи продажі та доходи. Зменшення насиченості ринку: якщо місцевий ринок насичений або занепадає, особливо під час війни, вихід на нові ринки забезпечує шлях для зростання. Збалансування економічних коливань: різні ринки можуть відчувати економічні коливання в різний час. Географічна диверсифікація може допомогти збалансувати ці варіації, стабілізуючи загальну ефективність бізнесу. Навчання та інновації: вихід на нові ринки може принести нові ідеї, бізнес-практики та інновації, які можуть бути корисними для всього бізнесу.	Підвищена операційна складність: Управління операціями в різних географічних зонах ускладнює роботу, включаючи логістику, розподіл і управління географічно розосередженою робочою силою. Вищі витрати: Вихід на нові ринки часто передбачає значні витрати, пов'язані з дослідженням ринку, створенням нових каналів збуту, маркетингом і відповідністю місцевим нормам. Культурні та мовні бар'єри: розуміння та адаптація до різних культурних норм, уподобань споживачів і мовних бар'єрів може бути складним завданням і потребує додаткових ресурсів. Регуляторні та правові проблеми: кожен новий географічний ринок може мати власний набір нормативних та правових перешкод, які можуть бути особливо складними у воєнний час через швидку зміну політики та обмежень. Ризики незнакомості з ринком: відсутність знань про місцевий ринок може призвести до неправильної оцінки поведінки споживачів, динаміки конкуренції чи ефективних маркетингових стратегій. Вразливі місця ланцюга постачання: Географічне розширення може наражати бізнес на нові ризики ланцюга постачання, зокрема затримки транспортування та митні проблеми, які можуть посилитися під час війни. Курсові ризики: якщо розширення включає операції в різних валютах, бізнес може зіткнутися з ризиками, пов'язаними з коливаннями валютного курсу.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Продуктова диверсифікація	Збільшення охоплення ринку: впровадження нових продуктів може допомогти охопити нові сегменти клієнтів або глибше проникнути на існуючі ринки. Розподіл ризику: пропонуючи ширший асортимент продуктів, бізнес може зменшити свою залежність від продажів будь-якого окремого продукту, що має вирішальне значення в невизначених умовах війни. Використовуйте існуючі стосунки: бізнес може використовувати налагоджені стосунки з клієнтами та постачальниками, щоб легше представити нові продукти. Потенціал для збільшення доходів: диверсифікація може відкрити додаткові джерела доходу, важливі для підтримки грошового потоку під час економічного спаду. Пристосовуваність до змін ринку: здатність швидко представляти продукти, які відповідають мінливим потребам або перевагам клієнтів, може бути значною конкурентною перевагою, особливо в динамічному середовищі військового часу. Підвищення конкурентоспроможності: пропонування ширшого асортименту продуктів може підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.	Розподіл ресурсів: Розширення лінійки продуктів потребує інвестицій у запаси, маркетинг, навчання персоналу та, можливо, нові об'єкти, що може навантажувати ресурси, особливо в умовах війни. Складність ланцюжка поставок: Управління більш широким асортиментом продуктів може ускладнити логістику ланцюга поставок, управління запасами та збільшити операційні витрати. Ринкова невизначеність. Передбачити попит на нові продукти може бути складно, особливо в умовах війни, коли поведінка споживачів та економічні умови є нестабільними. Ризик розмивання: існує ризик розмивання бренду, якщо нові продукти не відповідають основним цінностям компанії чи очікуванням клієнтів. Посилення конкуренції: нові продукти можуть виходити на ринки з усталеними конкурентами, що вимагає додаткових зусиль, щоб отримати частку ринку. Якість і зосередженість: диверсифікація на нові продукти може відвернути увагу від основних продуктів, потенційно вплинувши на їх якість і загальну репутацію бренду. Відповідність нормативним вимогам. Нові продукти можуть підлягати іншим нормам або стандартам, які можуть бути складнішими для навігації під час війни.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Фінансова диверсифікація	Зменшення ризику: диверсифікація фінансових активів може допомогти пом'якшити ризики, пов'язані з економічними коливаннями, девальвацією валюти або нестабільністю ринку, які посилюються під час війни. Стабілізація доходу: маючи кілька джерел доходу, бізнес може захистити себе від спадів у будь-якій одній сфері, забезпечуючи більш послідовний грошовий потік. Можливості для зростання: інвестування в різні фінансові інструменти або ринки може відкрити можливості для зростання, потенційно приносячи більший прибуток. Страховання від інфляції: диверсифікація може включати інвестиції, які страхують інфляцію, яка є загальною проблемою під час війни через потенційну економічну нестабільність. Гнучкість і адаптивність: наявність різноманітного фінансового портфеля дає компанії більше гнучкості для адаптації до мінливих економічних умов.	Складність управління: управління диверсифікованим фінансовим портфелем вимагає знань, часу та ресурсів. Це може бути складним, особливо для малого бізнесу, який може не мати спеціальних фінансових знань. Потенціал для нижчої прибутковості: диверсифікація іноді може призвести до нижчої прибутковості, оскільки більш ризиковані інвестиції з потенційно вищою прибутковістю збалансовані з безпечнішими та менш прибутковими. Витрати та комісії. Диверсифікація фінансових інвестицій може спричинити додаткові витрати, такі як комісія за транзакції, комісія за управління або податки, що може зменшити загальний прибуток. Надмірна диверсифікація: існує ризик надто малого розподілу ресурсів, що призведе до зменшення уваги до потенційно більш прибуткових можливостей. Ринкові ризики та ризики ліквідності. Певні диверсифіковані інвестиції все ще можуть бути піддані ринковим ризикам, а деякі активи можуть мати проблеми з ліквідністю, що ускладнює швидку конвертацію їх у готівку в разі потреби. Обмежений досвід роботи на нових ринках: інвестування в незнайомі фінансові продукти або ринки може призвести до прийняття неправильно поінформованих рішень через відсутність досвіду. Регуляторні ризики та ризики дотримання. Різні типи інвестицій мають власний набір нормативних вимог і вимог до відповідності, орієнтуватися в яких може бути особливо складно під час війни.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Диверсифікація послуг	Додаткові потоки доходу: пропонування послуг може відкрити нові канали доходу, допомагаючи стабілізувати дохід під час коливань ринкових умов, поширених у воєнний час. Покращені відносини з клієнтами: надання послуг може поглибити відносини з клієнтами, підвищити лояльність і потенційно призвести до більш узгодженого бізнесу. Конкурентна перевага: послуги можуть виділити бізнес серед конкурентів, які пропонують лише продукти, забезпечуючи перевагу на складному ринку. Використання існуючих ресурсів: бізнес може використовувати свою поточну інфраструктуру, знання та клієнтську базу, щоб запропонувати ці послуги, що може зробити таку диверсифікацію економічно ефективнішою. Адаптованість до потреб ринку: послуги можна легше адаптувати або налаштувати відповідно до мінливих потреб клієнтів порівняно з фізичними продуктами, що є цінним у динамічному середовищі військового часу.	Вимоги до ресурсів і навичок: для розробки нових послуг можуть знадобитися нові навички, навчання персоналу або навіть наймання нового персоналу, що може бути складно під час війни. Операційні виклики. Інтеграція послуг у бізнес-модель, орієнтовану на продукт, може збільшити операційну складність, вимагаючи коригування методів управління та логістики. Невизначеність ринкового попиту: може бути важко точно передбачити попит на нові послуги, особливо в умовах війни, коли динаміка ринку швидко змінюється. Фінансовий ризик. Можуть бути початкові витрати, пов'язані з розробкою та маркетингом нових послуг, без гарантованого повернення інвестицій, особливо в нестабільному економічному середовищі. Якість і репутація бренду: якщо послуги не виконуються належним чином, це може негативно вплинути на бренд і репутацію компанії. Проблеми з нормативними актами та дотриманням нормативних вимог. Пропонування певних типів послуг може вимагати дотримання певних правил, сертифікатів або страхування, що може бути складним для навігації під час війни. Відволікання уваги: зосередження на розробці та наданні послуг може відвернути увагу та ресурси від основного оптового бізнесу.

Концентрична диверсифікація, коли малий оптовий бізнес додає пов'язані товари чи послуги до своїх існуючих операцій, може бути стратегічним підходом, особливо під час війни. Ця стратегія передбачає використання існуючих можливостей або ринків, але розширення на нові, але пов'язані сфери. Таким

чином, концентрична диверсифікація може запропонувати малому оптовому бізнесу в Україні можливості для зростання та пом'якшення ризиків, зокрема за рахунок використання існуючих сильних сторін і відносин. Однак це також пов'язано з проблемами, пов'язаними з розподілом ресурсів, непередбачуваністю ринку та підвищеною операційною складністю, які загострюються в умовах війни. Ретельне планування та аналіз ринкових умов і внутрішніх можливостей є важливими перед застосуванням цієї стратегії.

Конгломератна диверсифікація, коли малий оптовий бізнес в Україні диверсифікується на сфери, абсолютно не пов'язані з його поточним бізнесом, може бути стратегічним кроком із унікальним набором переваг і проблем, особливо під час війни. Цей підхід спрямований на розподіл ризику шляхом проникнення в зовсім інші галузі. Підсумовуючи, хоча диверсифікація конгломерату в дрібнооптовому бізнесі в Україні під час війни може запропонувати такі переваги, як розподіл ризиків і нові шляхи зростання, вона також пов'язана зі значними проблемами, такими як висока складність, значні інвестиційні вимоги та потенційне розмивання основного фокусу компанії. Ретельний аналіз і стратегічне планування необхідні, щоб оцінити, чи цей підхід до диверсифікації узгоджується з можливостями бізнесу та довгостроковими цілями.

Географічна диверсифікація, коли малий оптовий бізнес в Україні розширює свою діяльність на нові географічні території чи країни, може бути важливою стратегією, особливо під час війни. Цей підхід має на меті вийти на нові ринки та зменшити залежність від одного географічного регіону. Підсумовуючи, географічна диверсифікація може запропонувати малому оптовому бізнесу в Україні можливості пом'якшити ризики та дослідити нові шляхи розвитку. Однак це також створює проблеми, такі як підвищення операційної складності, культурні та нормативні відмінності та вищі витрати. Ці фактори необхідно ретельно оцінювати з урахуванням ресурсів, можливостей і стійкості підприємства, особливо за умов додаткового тиску воєнного часу.

Диверсифікація продукції, коли дрібнооптовий бізнес в Україні розширює свій асортимент, може бути стратегічним вибором, особливо під час війни. Цей підхід передбачає додавання нових продуктів до існуючої лінійки з метою задоволення ширших потреб клієнтів. Таким чином, диверсифікація продуктів для малого оптового бізнесу в Україні під час війни може запропонувати можливості для зростання та зменшення ризиків. Однак це також створює проблеми, пов'язані з розподілом ресурсів, управлінням ланцюгом поставок і невизначеністю ринку. Ретельний аналіз ринкового попиту, узгодження нових продуктів із сильними сторонами бізнесу та здатність керувати додатковими операційними складнощами є ключовими міркуваннями.

Фінансова диверсифікація дрібнооптового бізнесу в Україні, особливо під час війни, передбачає розподіл інвестицій та фінансових ресурсів між різними активами чи сферами для зменшення ризиків та стабілізації доходів. Ця стратегія може мати вирішальне значення для подолання економічної невизначеності воєнного часу. Підсумовуючи, фінансова диверсифікація може запропонувати малому оптовому бізнесу в Україні під час війни спосіб пом'якшити фінансові ризики та стабілізувати доходи. Однак це вимагає ретельного управління та врахування потенційних компромісів між ризиком і прибутком, витратами та складністю управління диверсифікованим портфелем. Професійні фінансові поради часто є корисними при розгляді цієї стратегії.

Диверсифікація послуг, коли малий оптовий бізнес в Україні починає пропонувати нові послуги на додаток до існуючих продуктових ліній, може бути ефективною стратегією, особливо під час війни. Цей підхід може включати надання послуг логістики, налаштування, обслуговування або інших додаткових послуг. Підсумовуючи, диверсифікація послуг може надати дрібнооптовому бізнесу в Україні під час війни нові можливості для отримання прибутку та залучення клієнтів. Однак це також створює проблеми, пов'язані з розподілом ресурсів, операційною складністю та невизначеністю ринку. Ретельне дослідження ринку та ретельна оцінка можливостей і ресурсів компанії є важливими перед реалізацією цієї стратегії.

Хоча немає остаточних доказів того, яка стратегія диверсифікації загалом є більш ефективною для будь-якого даного малого оптового підприємства, найбільш прийнятний підхід слід ретельно вибирати на основі комплексного стратегічного аналізу. Такі інструменти, як SWOT-аналіз і GAP-аналіз, відіграють важливу роль у цьому процесі прийняття рішень. Ці методи дозволяють підприємствам детально зрозуміти свої внутрішні можливості та умови зовнішнього ринку. Крім того, життєво важливо враховувати економічний потенціал підприємства, динаміку навколишнього середовища, потенційні ризики та ширший економічний ландшафт.

3.2 Конгломератна диверсифікація. Бізнес-план додаткового бізнесу

Враховуючи вищевикладене та базуючись на комплексному аналізі виробничо-господарської діяльності малого підприємства ТОВ «Профітсервіс», виконаному у другому розділі роботи та аналізу ринку, вважаємо за доцільне обрати стратегію конгломератної диверсифікації, а саме – опанування нового виду бізнесу – ресторанного та конференц-зали.

Ми розробили бізнес-план проєкту корпоративного кафе «ПЕРЕМОГА». Кафе буде займати щойно збудоване приміщення на даху п'ятиповерхової офісної будівлі в районі Дарницького вокзалу м.Києва. Проєкт розрахований на десять років.

Підприємство «Профітсервіс» орендує офісні приміщення в п'ятиповерховій офісній будівлі в м. Києві, в районі Дарницького вокзалу. Майже всі приміщення цієї будівлі винаймаються різними компаніями з загальною кількістю офісного персоналу біля 300 осіб. Більшість офісних приміщень займають компанії Групи компаній ТЕРА, до яких належить ТОВ «Профітсервіс».

Орендодавцем приміщень для офісів є будівельна компанія «Architect Building». Концепцією бізнес-плану передбачається, що компанія «Architect

Building» побудує нове приміщення загальною площею 150 м² на даху будівлі. Вхід до нового приміщення буде зручний та доступний для працівників офісів. Компанія «Профітсервіс» буде винаймати щойно збудоване приміщення по ціні 240 грн за м² в місяць, враховуючи, що таке приміщення буде побудоване спеціально для проекту корпоративного кафе і конференц-зали.

План та загальний вид приміщення представлений на рисунку 3.1 та рисунку 3.2.



Рисунок 3.1 – План приміщення на даху офісної будівлі

Через велику кількість компаній та чисельність персоналу, існує потреба в організації місця відпочинку та забезпеченні якісними обідами, а також у якісному конференц-сервісі.

Концепція корпоративного кафе передбачає приготування якісних та доступних обідів під замовлення працівників, а також проведення семінарів, конференцій, поточних нарад в конференц-залі приміщення.



Рисунок 3.2 – Загальний вид приміщення на даху офісної будівлі

Потреба в комфортному кафе та недорогих і якісних обідах є у працівників групи компаній ТЕРА, а також у працівників інших орендарів. Поблизу офісу є місця, де можна пообідати, але жодне з них повністю не забезпечує комфортні умови обіду, якісні та недорогі страви. Більшість працівників замовляють обіди в офіс, що незручно та не завжди вчасно.

Потреба у просторому та обладнаному приміщенні для проведення семінарів та нарад є передусім у компаній Групи ТЕРА, а також у інших консалтингових компаній, які постійно проводять такі заходи. Зараз є кілька приміщень, які відведені під різні заходи, але жодне з них не відповідає усім потребам проведення масових семінарів та нарад в через маленькі площі.

Також можливо здавати приміщення конференц-зали під проведення різних заходів стороннім організаціям. Приймати замовлення та організовувати перебування сторонніх організацій в конференц-залі в перші роки проекту буде менеджер з адміністративної діяльності компанії «Профітсервіс».

Таким чином, цей бізнес-проект займе свою нішу на ринку.

В корпоративному кафе пропонується такий набір послуг:

- послуги конференц-зали загальною площею 50 м² , яка розрахована на

40 осіб, залежно від формату заходу;

- послуги харчування в залі кафе на 40 осіб.

3.2.1 Оцінка конкурентоспроможності проекту

Підприємство входить до ринку олігополістичної конкуренції та перш за все відчуває загрозу з боку невеликих кафе та компаній, які займаються доставкою обідів в офіс. Всі ці компанії майже порівну розділили між собою споживачів з тих чи інших причин. Найбільш зручна та приваблива для споживача є компанія з доставки обідів в офіс, але за рахунок обмеженості кількості страв та непостійному обслуговуванню, ця компанія не користується масовим попитом.

Щодо конкуренції у проведенні заходів у конференц-залі, то в місці розташування офісної споруди такі послуги не забезпечуються. Однак, подібні конференц-зали в місті є, вони знаходяться за адресами: вул. Джона Маккейна, 39 (до 30 осіб) і вул. Дніпровська Набережна, 26Ж (до 50 осіб).

Враховуючи населеність самої офісної споруди, та наявність консалтингових компаній (зокрема і компанії «Профітсервіс») зручна конференц-зала має бути влаштована. Крім того, наша офісна споруда розташована недалеко від Дарницького вокзалу, поблизу якого є багато різних офісів та компаній, а також конференц-зала може стати в нагоді для проведення семінарів і нарад з учасниками різних міст України.

Слід зазначити, що входження на ринок нових конкурентів можливе, наша конкурентна перевага в забезпеченні сервісу для проведення різних заходів, що включає в себе послуги конференц-зали та харчування, а також приємні враження від дизайну кафе, яке буде розташовано на даху офісної споруди. В таблиці 3.1 приведено оцінку конкурентоспроможності запропонованого проекту.

Таблиця 3.1 - Оцінка конкурентоспроможності проекту

Показник	Рівень конкурентоспроможності				
	Корпоративне кафе «ПЕРЕМОГА»	Заклад харчування поряд	Компанія по доставці обідів у офіс	Конференц-зала по вул.Джона Маккейна, 39.	Конференц-зала по вул. Дніпровська Набережна, 26Ж
Сервісні послуги	Конференц-зала + харчування	Харчування	Харчування	Конференц-зала	Конференц-зала
Конференц-зала	Укомплектована необхідним обладнанням	-	-	Укомплектована необхідним обладнанням	Укомплектована необхідним обладнанням
Місткість конференц-зали	40-45 осіб	-	-	До 30 осіб	До 50 осіб
Розташування	Дах п'ятиповерхової будівлі поблизу Дарницького вокзалу	Одноповерхове кафе поблизу Південного вокзалу середнього класу	Обіди розвозяться кур'єром по місту	Офісна споруда неподалік від метро Либідська	Приміщення з окремим виходом на вулицю, близько до метро Осокорки
Час експлуатації зали	З 1.04.2024 р.	Вже кілька років в експлуатації	-	Вже кілька років в експлуатації	Вже кілька років в експлуатації
Температурний комфорт	Кондиціонер влітку, автономне опалення взимку	Кондиціонер влітку, автономне опалення взимку	-	Кондиціонер влітку, централізоване опалення та обігрівач взимку	Кондиціонер влітку, автономне опалення взимку
Харчування	Кафе на 40 осіб	Кафе на 25 осіб	Залежить від замовлення	Кава-пауза у окремому приміщенні 16м ²	-
Наявність автостоянки	+	+	-	+	+
Зручність обідньої зали	+	+	-	-	-
Рівень шуму	Низький	Середній	-	Низький	Низький
Можливість додаткових послуг	Можливі додаткові послуги з організації семінарів, конференцій та ін.	-	-	-	Можливі додаткові послуги з організації семінарів, конференцій, кава-брейків, обідів та ін.

3.2.2 Маркетингова стратегія проекту

Маркетингова стратегія проекту базується на висновках, зроблених за результатами аналізу зовнішнього (галузь, ринки, конкуренти) і внутрішнього середовища компанії.

Щоб «залишатися на плаву», потрібно залучати й утримувати клієнтів і не знижувати рівень продажів. Маркетингова стратегія - це заходи, що дозволяють досягти цілей проекту і створюють тим самим цінність для споживачів.

Маркетинг кожної компанії несе в собі певну ідею - найбільш ефективні послання, що відображають стратегічну позицію компанії на ринку.

В таблиці 3.2 наведено оцінку сильних та слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз).

Таблиця 3.2 - Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Система розподілу	
1. Наявність досвідчених керівників. 2. Аналіз потреб споживачів послуг. 3. Забезпечення потенційних клієнтів необхідною маркетинговою інформацією. 4. Робота по різних формам платежів. 5. Накопичення досвіду продажів і створення бази даних клієнтів	1. Наявність ризику у діяльності: - кафе – велика конкуренція; - конференц-зала – не повне завантаження
Надані послуги	
1. Перспективне планування обсягів продажів. 2. Надання супутніх послуг. 3. Послуги кафе наявні в статуті підприємства	1. Відсутність можливості впливати на постачальників. 2. Діяльність кафе потребує пакету дозволів
Власні фінансові кошти підприємства	
1.Фінансова незалежність	1.Недостатність оборотних активів і місць для оперативного реагування на підвищення попиту
Організація управління	
1. Мобільна реакція на зміну умов на ринку. 2. Наявність кваліфікованих працівників	1. Вище керівництво розподіляє ресурси і кадри
Імідж корпоративного кафе	
1. Високий рівень обслуговування	1. Виконання прийнятих зобов'язань при мінімальному або нульовому прибутку

В таблиці 3.3 проаналізовано можливості та загрози проекту.

Таблиця 3.3 – Можливості та загрози проєкту

Можливості	Загрози
Суспільство	
1. Розширення ринків збуту	1. Змінення політичної ситуації. 2. Незастрахованість бізнесу
Тенденції розвитку ринку	
1. Розширення послуг сервісу	1. Прийняття нових стандартів
Конкуренти	
1. Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільний менеджмент	1. Зниження ціни конкурентів
Розподіл	
1. Зростаюча потреба в послугах кафе та конференц-сервісах. 2. Зростання економіки, збільшення попиту. 3. Зростання реальних доходів населення	1. Висока корумпованість чиновників. 2. Ризик при оцінці платоспроможності клієнтів
Споживачі	
1. Вихід на нові сегменти ринку. 2. Надання послуг на рівні світових стандартів	1. Недостатня платоспроможність споживачів

Проведений SWOT-аналіз дозволяє обрати для корпоративного кафе маркетингову стратегію обмеженого зростання за рахунок заповнення до кінця обраної ринкової ніші та удосконалення якості й рівня послуг.

3.2.3 Оцінка ризиків проєкту

Ведення власного бізнесу завжди передбачає ризики. Навіть компанія з висококваліфікованим керівництвом та добре продуманою стратегією розвитку не застрахована від впливу зовнішніх факторів. Наведемо типові категорії ризиків, з якими може зіткнутися будь-яка компанія.

Конкурентні ризики: конкуруючи компанії можуть значно знизити ціни, рухаючи свої товари та послуги більш агресивно і розширюючи асортимент товарів та послуг. Можуть вийти на ринок інші конкуренти.

Ринкові ризики: економічна ситуація в країні може змінитися, а значить можуть змінитися й потреби та запити споживачів цільового ринку.

Виробничі ризики: можливі критичні зміни для важливих аспектів виробництва: вихід з бізнесу поставщиків, зміна поколінь технологій та обладнання.

Фінансові ризики: можливе зростання вартості сировини, енергоносіїв, оплати праці.

Управлінські ризики - не досягнути запланованих результатів вчасно або не впоротися з ростом компанії.

Економічні ризики: можливе змінення економічної ситуації в цілому або деяких фінансових аспектів, наприклад зміняться відсоткові ставки та ін.

В таблиці 3.4 проаналізуємо можливі види ризиків проекту та методи страхування від них.

Таблиця 3.4 – Види ризиків проекту та методи страхування від них

Вид ризику	Ступень ризику	Методи страхування
1. Несприятливі змінення ринкової кон'юнктури	Неминучий	1. Глибоке та систематичне маркетингове дослідження. 2. Застосування прогресивних методів обслуговування клієнтів
2. Протидія конкурентів Недобросовісна конкуренція	Припустимий	1. Використовування методів судового захисту. 2. Відслідкування кон'юнктури ринку. 3. Використовування методів маркетингу
3. Інфляційні процеси	Припустимий	Проведення обґрунтованої цінової політики: зростання цін не відстає від рівня інфляції
4. Форс-мажорні обставини	Надмірний	Страхування майна
5. Фінансові ризики	Неминучий	Створення високого фінансово-кредитного потенціалу.

3.2.4 Розрахунок величини інвестицій

Розрахуємо потрібні інвестиції компанії «Architect Building» в будівництво. В таблиці 3.5 представлено укрупнений розрахунок кошторису з використанням середніх цін і розцінок по регіону.

Таким чином, з таблиці 3.5 бачимо, що капітальні вкладення компанії «Architect Building» в будівництво становитимуть 711,99 тис. грн.

Компанія «Профітсервіс» інвестує кошти в ремонт щойно збудованого приміщення. В таблиці 3.6 представлено укрупнений розрахунок капітальних витрат компанії «Профітсервіс» в ремонт на основі діючих цін і розцінок.

Таблиця 3.5 - Укрупнений кошторис будування приміщення площею 150 м²

Найменування робіт	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Стіни, перекриття перегородки, покрівля (оплата праці)			
Кладка стін, що несуть, і перегородок із цеглини	90 м ³	1200	108000
Монтаж залізобетонних монолітних поясів, перемичок	компл.	—	10760
Укладання плит перекриттів	156 м ²		34800
Монтаж металевих конструкцій	компл.	—	4300
Перекриття даху руберойдом	170 м ²		3500
Ізоляція покриттів та стін утеплювачем	610 м ²	51,1	31200
Гідро- і пароізоляція поверхонь	610 м ²	26,6	16200
Монтаж металевого покриття	140 м ²	383,6	53700
Монтаж системи водостіку	компл.	—	12840
Усього			275300
Використовувані матеріали			
Цегла рядова будівельна	36500 шт.	5900	215350
Розчин цементна кладка	20 м ³	1857	37140
Бетонні плити перекриття	156 м ²	600	93600
Арматура прокат сталь	компл.	—	4500
Паро-, вітро-, гідрозахисні плівки	610 м ²	—	9220
Утеплювач мінеральний	610 м ²	—	50630
Руберойд	170 м ²	25	4250
Система водостіку (труба, жолоб, хомути)	компл.	—	12000
Усього			426690
Вартість будування			701990
Вартість отримання дозволів на будування			10000
Всього інвестицій			711990

Таблиця 3.6 - Укрупнений кошторис витрат на ремонт приміщення площею 150 м²

Найменування робіт	Кількість	Ціна, грн
Малярні, облицювальні та столярні роботи (праця робітників)	1 компл.	60295
Лінолеум, гіпсокартон, дверні блоки, декоративні елементи, лаки, фарби, сухі суміші та інші матеріали (матеріали та вироби)	1 компл.	112930
Установка та кріплення віконних блоків	1 компл.	19640
Пластикові віконні блоки	1 компл.	58920
Монтаж сантехніки і електроустаткування (праця робітників)	1 компл.	63440
Сантехнічне та електротехнічне устаткування (матеріали та вироби)	1 компл.	47725
Інші роботи	1 компл.	41250
Всього		404200

Таким чином, з таблиці 3.6 бачимо, що капітальні витрати компанії «Профітсервіс» в будівництво становитимуть 404,2 тис. грн. З них капітальні витрати в будівництво приміщення конференц-зали площею 50 м² становитимуть 134,7 тис. грн, а в будівництво приміщення кафе площею 100 м² становитимуть 269,5 тис. грн.

В таблиці 3.7 розрахуємо загальні капітальні витрати компанії «Профітсервіс» в проєкт корпоративного кафе.

Скористаємося прискореним нарахуванням амортизації, а саме методом зменшеного залишку [61]. Термін придатності основних фондів проєкту компанії «Профітсервіс» складає 10 років. Середня норма амортизаційних відрахувань – 10 %. В таблиці 3.8 розрахуємо амортизаційні відрахування для кафе на десять років проєкту, а в таблиці 3.9 - амортизаційні відрахування конференц-зали, також на десять років проєкту.

Таблиця 3.7 - Інвестиції компанії «Профїтсервіс» в проєкт

Найменування	Кількість, шт.	Вартість, грн	Вартість всього, грн
1.Кафе			
Ремонт в орендованому приміщенні кафе			269500
Набір меблів для кухні	1 компл.	27000	27000
Стіл для кафе	12	2200	26400
Стілець для кафе	45	999	44955
Вентиляційна витяжка	1	7450	7450
Газова плита	1	14500	14500
Мікрохвильова піч	2	4500	9000
Електричний водонагрівач	1	4200	4200
Холодильник	2	22000	4400
Посуд, скатертини і т.і.		20000	20000
<i>Всього по1 розділу</i>			<i>427409</i>
2.Конференц-зала			
Ремонт в орендованому приміщенні конференц-зали			134700
Стіл	6	450	2700
Стілець	50	120	6000
Проектор	1	5000	5000
Екран для проектора	1	1500	1500
Ноутбук	1	35000	35000
Фліпчарт	1	1700	1700
Акустична система та мікрофони	1 компл.	1500	1500
<i>Всього по2 розділу</i>			<i>188100</i>
Всього витрат			615509

Таким чином, з таблиці 3.7 бачимо, що капітальні витрати компанії «Профїтсервіс» на ремонт орендованих приміщень становитимуть 615,5 тис. грн.

3.2.5 План доходів та витрат проєкту

План доходів та витрат проєкту базується на прогнозі об'єму збуту послуг та продукції. Проєкт розраховано на десять років. Приймемо вихідні допущення такими: об'єм щорічно зростає на 5%, щорічне зростання цін складає 10%.

Таблиця 3.8 – Амортизаційні відрахування обладнання кафе

Показник	Значення за роками														
	1 рік			2 рік			3 рік			4 рік			5 рік		
	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр
Всього, грн	427409	42740	384669	384669	38467	346202	346202	34620	311582	311582	31158	280424	280424	28042	252382

Продовження таблиці 3.8

Показник	Значення за роками														
	6 рік			7 рік			8 рік			9 рік			10 рік		
	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр
Всього, грн	252382	25238	227144	227144	22714	204430	204430	20443	183987	183987	18399	165588	165588	16559	149029

Таблиця 3.9 – Амортизаційні відрахування обладнання конференц-зали

Показник	Значення за роками														
	1 рік			2 рік			3 рік			4 рік			5 рік		
	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр
Всього, грн	188100	18810	169290	169290	16929	152361	152361	15236	137129	137129	13713	123412	123412	12341	111071

Продовження таблиці 3.9

Показник	Значення за роками														
	6 рік			7 рік			8 рік			9 рік			10 рік		
	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр	ОФпр	Аморт	ОФкр
Всього, грн	111071	11107	99964	99964	9996	89968	89968	8997	80971	80971	8097	72874	72874	7287	65587

3.2.6 Розрахунок плану доходів та витрат кафе

Серед 300 працівників офісної будівлі було проведено опитування і виявлено, що 70% з них користувалися б послугами кафе та купували б бізнес-ланчі.

Виходячи з цього, розрахуємо імовірний об'єм споживання бізнес-ланчів на рік:

$$V_{\text{бизн.ланчів}} = 300 \cdot 0,70 \cdot (365 - 112) = 53130 \text{ шт./рік}$$

В таблиці 3.10 наведемо кошторис продуктів на один бізнес-ланч на перший рік проєкту, вартість продуктів середня впродовж року.

Для приготування бізнес-ланчів планується найняти двох поварів, які працюватимуть 8-годинний робочий день, заробітна плата погодинна та складатиме 17000 грн на місяць або 99,2 грн на годину, а також посада чергового по залу, який за необхідності виконуватиме також обов'язки касира. Також передбачена система преміальних заохочень для працівників у випадку прибуткової діяльності кафе (з прибутку), та в проєкті премія не враховуватиметься.

Таким чином, з таблиці 3.10 бачимо, що загальна вартість продуктів для бізнес-ланчу становитиме в середньому 25,35 грн.

Розрахуємо зарплатню поварів та чергового по залу – касира в собівартості одного бізнес-ланчу:

$$ЗП_{\text{повара}} + ЗП_{\text{черг/кас}} = 17000 \times 2 + 6700 = 34000 + 40700 = 44100 \text{ грн/міс.}$$

$$ЗП_{\text{повара в собів}} + ЗП_{\text{черг/кас в собів}} = 40700 \times 12 / 53130 = 9,19 \text{ грн.}$$

Розрахуємо частку амортизаційних відрахувань в собівартості одного бізнес-ланчу:

$$B_a = 42740 / 153130 = 0,28 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.10 - Кошторис продуктів на один бізнес-ланч

Найменування продукту	Ціна 1 кг або 1 л, грн	Перша страва (борщ)		Друга страва (з м'яса або риби та тушена картопля, салат)		Третя страва (узвар)		Всього, грн
		Кількість продукту, г або мл	Вартість, грн	Кількість продукту, г або мл	Вартість, грн	Кількість продукту, г або мл	Вартість, грн	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 М'ясо або риба (оптова ціна: яловичина 120 грн, свинина 70 грн, риба 95 грн, середня 95 грн)	95,00	50,00	4,79	50,00	4,79	-	-	9,58
2 Цукор	32,00	0,40	0,01	-	-	16,00	0,51	0,52
3 Сухофрукти	68,00	-	-	-	-	20,00	1,36	1,36
4 Цибуля	10,00	4,00	0,04	5,00	0,05	-	-	0,09
5 Зелень	120,00	2,00	0,24	20,00	2,40	-	-	2,64
6 Картопля	9,00	15,00	0,14	90,00	0,81	-	-	0,95
7 Морква	7,00	6,00	0,04	15,00	0,11	-	-	0,15
8 Буряк	7,00	15,00	0,11	-	-	-	-	0,11
9 Капуста білокачанна	6,00	15,00	0,09	-	-	-	-	0,09
10 Квасоля	30,00	8,00	0,24	-	-	-	-	0,24
11 Сметана	45,00	4,00	0,18	-	-	-	-	0,18
12 Огірки	50,00	-	-	30,00	1,50	-	-	1,50
13 Помідори	60,00	10,00	0,60	50,00	2,40	-	-	3,00
14 Салат качанний	60,00	-	-	30,00	1,80	-	-	1,80
15 Олія соняшникова	45,00	-	-	7,00	0,32	-	-	0,32
16 Олія вершкова	250,00	-	-	3,00	0,75	-	-	0,75
17 Сіль	7,00	0,25	0,001	0,25	0,001	-	-	0,002
18 Хліб	10,00	50,00	0,50	50,00	0,50	-	-	1,00
19 Вода	3,67	70,00	0,26	70,00	0,26	150,00	0,55	1,07
Всього		249,65	7,241	420,25	15,691	186,00	2,42	25,35

Розрахуємо частку орендної плати в собівартості одного бізнес-ланчу:

$$B_o = 240 \text{ грн} \times 100 \text{ м}^2 \times 12 / 53130 = 5,42 \text{ грн.}$$

Розрахуємо собівартість бізнес-ланчу в перший рік проекту в таблиці 3.11.

В ціноутворенні планується застосувати метод встановлення ціни на основі рівня поточних цін на ринку послуг та враховуючи собівартість приготування бізнес-ланчу, розраховану в проекті.

Таблиця 3.11 - Кошторис собівартості одного бізнес-ланчу

Показники	Вартість, грн
1 Продукти	25,35
2 Заробітна плата поварів та чергового по залу - касира	9,19
3 Відрахування від заробітної плати повара (37,33%)	1,69
4 Амортизаційні відрахування	0,28
5 Оренда приміщення	5,42
6 Всього собівартість	41,93

В середньому ціни послуг в інших кафе такі:

- кава-брейк в кафе - 60 грн/люд;
- бізнес-ланч - 120 грн/люд;
- фуршет - 220 грн./люд;
- вечеря – 350 грн/люд.

Для Групи компаній ТЕРА ціни на послуги кафе становитимуть:

- кава-брейк в кафе – 40 грн/люд;
- бізнес-ланч для працівників та орендарів – 52 грн/люд;
- бізнес-ланч для учасників комерційних заходів – 100 грн/люд;
- фуршет для учасників комерційних заходів – 150 грн/люд.

Наступні розрахунки по проекту будемо виконувати, виходячи з ціни та обсягів продажу бізнес-ланчів для працівників Групи компаній ТЕРА, як основного напрямку діяльності кафе. Прийmemo, що ціна буде зростати на 10% щорічно, обсяг зростатиме на 5% щорічно до п'ятого року проекту. Наступні роки обсяг продажів залишатиметься незмінним. Виторг від реалізації бізнес-ланчів розрахуємо в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок виторгу від реалізації бізнес-ланчів кафе

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1 Ціна 1 бізнес-ланчу без ПДВ, грн.	52	57	62	68	75	83	91	100	110	121
2 Обсяг продажу, шт.	53130	55787	58576	61505	64580	64580	64580	64580	64580	64580
3 Виторг від реалізації, тис. грн.	2762,8	3179,9	3631,7	4182,3	4843,5	5360,1	5876,8	6458,0	7103,8	7814,2

Виходячи з попередніх розрахунків та вихідних даних про зростання ціни та об'єму продажів в таблиці 3.13 зробимо розрахунок плану доходів та витрат діяльності кафе на десять років проєкту.

Таблиця 3.13 – План доходів та витрат кафе

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1 Виторг від реалізації, тис. грн.	2762,8	3179,9	3631,7	4182,3	4843,5	5360,1	5876,8	6458,0	7103,8	7814,2
2 Витрати, тис. грн.	2273,3	2566,5	2900,3	3282,8	3718,6	4085,4	4488,8	4933,0	5424,8	5963,2
2.1 Змінні (продукти), тис. грн.	1346,8	1555,9	1796,5	2075,2	2396,6	2636,8	2900,3	3190,2	3509,3	3859,9
2.2 Постійні, тис. грн.	926,5	1010,6	1104,0	1207,6	1322,0	1448,6	1588,5	1742,8	1915,5	2103,3
-заробітна плата, тис. грн.	488,4	537,2	590,9	650,0	715,0	786,5	865,2	951,7	1048,9	1153,8
-відрахування від заробітної плати (22%), тис. грн.	107,4	118,2	130,0	143,0	157,3	173,0	190,3	209,4	230,8	253,8
-амортизаційні відрахування, тис. грн.	42,7	38,4	34,6	31,2	28,0	25,2	22,7	20,4	18,4	16,6
-оренда, тис. грн	288,0	316,8	348,5	383,4	421,7	463,9	510,3	561,3	617,4	679,1
3. Прибуток, тис. грн.	489,5	613,4	731,4	899,5	1124,9	1274,7	1388,0	1525,0	1679,0	1851,0
4 Податок на прибуток (18%), тис. грн.	88,1	110,4	131,7	161,9	202,5	229,4	249,8	274,5	302,2	333,2
5 Чистий прибуток, тис. грн.	401,4	481,7	599,7	737,6	922,4	1045,3	1138,2	1250,5	1376,8	1517,8
6 Амортизація, тис. грн.	42,7	38,4	34,6	31,2	28,0	25,2	22,7	20,4	18,4	16,6
7 Чисті грошові надходження, тис. грн.	444,1	520,1	634,3	768,8	950,4	1070,5	1160,9	1270,6	1395,2	1534,4
8 Чисті грошові надходження на- растаючим під- сумком, тис. грн.	444,1	964,2	1590,5	2367,3	3317,7	4388,2	5549,1	6819,7	8214,9	9749,3

Таким чином, з таблиці 3.13 бачимо, що діяльність кафе буде прибутковою, та за десять років проєкту можливе отримання 9749,3 тис. грн чистих грошових надходжень (недисконтованих).

3.2.7 Розрахунок плану доходів та витрат конференц-зали

Для встановлення середніх обсягів завантаження конференц-зали було проведено опитування серед компаній Групи ТЕРА та орендарів. В результаті виявилось, що з комерційною метою конференц-зала буде завантажена близько 40% робочого часу. Обслуговуванням конференц-зали буде виконувати менеджер з адміністративної діяльності компанії «Профітсервіс». Цей вид робіт входить до його посадової інструкції, тому його зарплата не буде враховуватися при розрахунках.

Розрахуємо орендну плату за приміщення на рік:

$$B_o = 240 \times 50 \times 12 = 144000 \text{ грн.}$$

В ціноутворенні планується застосувати метод встановлення ціни на основі рівня поточних цін на ринку послуг. В середньому ціна оренди подібної конференц-зали 400 грн на годину.

Для компаній Групи компаній ТЕРА:

- оренда конференц-зали для поточних нарад – безкоштовна;
- оренда конференц-зали для комерційних заходів – 350 грн на годину.

При розрахунках річного обсягу послуг конференц-зали будемо враховувати ціну 350 грн на годину в перший рік проєкту. А також приймемо до уваги, що обсяг щорічно зростає на 5%, а ціни на 10%. Для зручності розрахунків ціну однієї години використання конференц-зали будемо приймати кратною п'яти гривням з урахуванням щорічного зростання. Розрахуємо виторг від послуг конференц-зали в перший рік проєкту:

$$Q_{к-3} = 0,4 \times (365-112) \times 8 \times 350 = 283,4 \text{ тис. грн.}$$

Виторг від послуг конференц-зали за 10 років проєкту розрахуємо в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Розрахунок виторгу від послуг конференц-зали

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1 Ціна 1 години, грн	350	385	425	465	510	565	620	680	750	825
2 Тривалість використання, годин	809,6	850,1	892,6	937,2	984,1	1033,3	1084,9	1139,2	1196,2	1256,0
3 Виторг, тис. грн	283,4	327,3	379,4	435,8	501,9	583,8	672,6	774,7	897,2	1036,2

Виходячи з попередніх розрахунків та вихідних даних про зростання ціни та об'єму продажів в таблиці 3.15 зробимо розрахунок плану доходів та витрат діяльності конференц-зали на 10 років проєкту.

Приймемо до уваги, що заплановані щорічні витрати на рекламу та маркетингові заходи становлять 10 тис. грн.

Таким чином, з таблиці 3.15 бачимо, що діяльність конференц-зали буде прибутковою. За десять років проєкту можливе отримання 2889,8 тис. грн. чистих грошових надходжень.

3.2.8 Економічне обґрунтування проєкту

Проєктом передбачена сумісна діяльність кафе та конференц-зали, тому розрахуємо загальний план доходів та витрат в таблиці 3.16.

Таблиця 3.15 – План доходів та витрат конференц-зали

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1 Виторг, тис. грн	283,4	327,3	379,4	435,8	501,9	583,8	672,6	774,7	897,2	1036,2
2 Витрати, тис. грн	172,8	185,3	199,4	215,3	233,1	253,0	275,1	299,6	326,8	356,9
2.1 Змінні (витрати на маркетингові заходи та рекламу), тис. грн	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2.2 Постійні, тис. грн	162,8	175,3	189,4	205,3	223,1	243,0	265,1	289,6	316,8	346,9
-амортизаційні відрахування, тис. грн	18,8	16,9	15,2	13,7	12,3	11,1	10,0	9,0	8,1	7,3
-оренда, тис. грн	144,0	158,4	174,2	191,6	210,8	231,9	255,1	280,6	308,7	339,6
3 Прибуток, тис. грн	110,6	142,0	180,0	220,5	268,8	330,8	397,5	475,1	570,4	679,3
4 Податок на прибуток (18%), тис. грн	19,9	25,6	32,4	39,7	48,4	59,5	71,6	85,5	102,7	122,3
5 Чистий прибуток, тис. грн	90,7	116,4	147,6	180,8	220,4	271,3	325,9	389,6	467,7	557,0
6 Амортизація, тис. грн	18,8	16,9	15,2	13,7	12,3	11,1	10,0	9,0	8,1	7,3
7 Чисті грошові надходження, тис. грн	109,5	133,3	162,8	194,5	232,7	282,4	335,9	398,6	475,8	564,3
8 Чисті грошові надходження нарастаючим підсумком, тис. грн	109,5	242,8	405,6	600,1	832,8	1115,2	1451,1	1849,7	2325,5	2889,8

З даних таблиці 3.16 бачимо, що очікувані грошові надходження (недисконтовані) за 10 років складуть 12660,6 тис. грн.

Щоб урахувати змінення вартості грошей у часі, необхідно виконати процедуру дисконтування, тобто, приведення майбутньої вартості грошових потоків до їх теперішньої вартості.

Розрахуємо ставку дисконту з урахуванням рівня інфляції за формулою:

$$r_{\text{розр}} = r_{\text{баз}} + j + p, \quad (3.8)$$

де $r_{\text{баз}}$ - базова дисконтна ставка (можна прийняти як безризикову, відсоток по валютних депозитах);

Таблиця 3.16 – План доходів та витрат проекту, тис. грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Загальний виторг	3046,2	3507,2	4011,1	4618,1	5345,4	5943,9	6549,4	7232,7	8001,0	8850,4
1.1 Виторг від реалізації (кафе)	2762,8	3179,9	3631,7	4182,3	4843,5	5360,1	5876,8	6458,0	7103,8	7814,2
1.2 Виторг від реалізації (конференц-зала)	283,4	327,3	379,4	435,8	501,9	583,8	672,6	774,7	897,2	1036,2
2. Витрати усього	2446,1	2751,8	3099,7	3498,1	3951,7	4338,4	4763,9	5232,6	5751,6	6320,1
2.1 Витрати (кафе)	2273,3	2566,5	2900,3	3282,8	3718,6	4085,4	4488,8	4933,0	5424,8	5963,2
2.2 Витрати (конференц-зал)	172,8	185,3	199,4	215,3	233,1	253,0	275,1	299,6	326,8	356,9
3. Прибуток	600,1	755,4	911,4	1120,0	1393,7	1605,5	1785,5	2000,1	2249,4	2530,3
4. Податок на прибуток (18%)	108,0	136,0	164,1	201,6	250,9	289,0	321,4	360,0	404,9	455,5
5. Чистий прибуток	492,1	619,4	747,3	918,4	1142,8	1316,5	1464,1	1640,1	1844,5	2074,8
6. Амортизація	61,5	55,3	49,8	44,9	40,3	36,3	32,7	29,4	26,5	23,9
7. Чисті грошові надходження	553,6	674,7	797,1	963,3	1183,1	1352,8	1496,8	1669,5	1871,0	2098,7
8. Чисті грошові надходження наростаючим підсумком	553,6	1228,3	2025,4	2988,7	4171,8	5524,6	7021,4	8690,9	10561,9	12660,6

j - середньорічний приріст інфляції;

p - премія за ризик.

Базова дисконтна ставка дорівнює середньозваженої вартості капіталу (з округленням у більшу сторону) [67, 68]:

$$r = 1,5 + 19 + 5,5 = 26 \, \%.$$

В таблиці 3.17 розрахуємо чисті грошові надходження компанії «Профитсервіс» (NPV) від реалізації проекту.

Таблиця 3.17 - Чисті грошові надходження від реалізації проекту

Показники	Роки									
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
1 Чисті грошові надходження, тис. грн	553,6	674,7	797,1	963,3	1183,1	1352,8	1496,8	1669,5	1871,0	2098,7
2 Ставка дисконту для $r=26\%$	0,794	0,630	0,500	0,397	0,315	0,250	0,199	0,158	0,125	0,099
3 Дисконтовані чисті грошові надходження, тис. грн	439,56	425,06	398,55	382,43	372,67	338,20	297,86	263,78	233,88	207,77
4 Те ж саме нарастаючим підсумком, тис. грн	439,56	864,62	1263,17	1645,6	2018,27	2356,47	2654,33	2918,11	3151,99	3359,76

Таким чином, чистий дисконтований дохід (NPV) від реалізації проекту становитиме:

$$NPV = PV - IC = 3359,76 - 615,5 = 2744,26 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності складе:

$$PI = PV/IC = 3359,76/615,5 = 5,46.$$

Термін окупності інвестицій Payback Period (PP) — час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів [67]. Він складе 2 роки, адже сума інвестицій $439,56 < 615,5 < 864,62$ тис. грн.

Внутрішня норма рентабельності Internal Rate of Return (IRR) визначається за формулою (3.9):

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.9)$$

де r_1 - значення табульованого коефіцієнту дисконтування, при якому $f(r_1) > 0, (f(r_1) < 0)$;

r_2 - значення табульованого коефіцієнту дисконтування, при якому $f(r_2) < 0, (f(r_2) > 0)$.

За результатами розрахунків NPV, навіть при ставці дисконту 120% він ще має позитивне значення. Тобто, $IRR > 120\%$, що є вельми позитивним фактом.

Отже, чистий дисконтований дохід складе 2744,26 тис. грн, індекс рентабельності 5,46, а період окупності інвестицій 2 роки.

Проект для компанії «Профїтсервіс» є доцільним, високорентабельним та ефективним з невеликим періодом окупності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі ми визначили, що диверсифікація діяльності підприємства оптової торгівлі - це процес розширення та інтеграції різних видів діяльності підприємства як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання ключових компетенцій і ресурсів, що дозволяє отримати джерела синергетичного ефекту, досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі та підвищити ефективність функціонування даного підприємства.

Для того, щоб визначити найбільш прийнятні стратегії диверсифікації для підприємств малого бізнесу України у воєнний час, спочатку виконали його SWOT-аналіз. Сильні сторони: стійкість і здатність до адаптації, локальні мережі та співпраця, товари та послуги першої необхідності. Слабкі сторони: економічна нестабільність та обмежений доступ до фінансування (малим підприємствам часто важко отримати фінансування під час війни через підвищене сприйняття ризику фінансовими установами). Можливості: державна підтримка, цифрова трансформація. Загрози: занепокоєння безпекою (триваючий конфлікт створює пряму загрозу безпеці малого бізнесу та його працівників), збої в ланцюзі постачання.

Виходячи з вищевикладеного, а також базуючись на теоретичних основах диверсифікації, викладених у першому розділі, ми визначили типи диверсифікації для малооптового бізнесу в Україні, які доречні для використання в поточних умовах. Найбільш придатними типами диверсифікації є: сервісна, продуктова, фінансова та географічна диверсифікація. Також можна застосовувати горизонтальні, вертикальні, конгломератні та концентричні типи диверсифікації, беручи до уваги їхні переваги та потенційні недоліки, визначені вище.

Враховуючи вищевикладене та базуючись на комплексному аналізі виробничо-господарської діяльності малого підприємства ТОВ «Профітсервіс», виконаному у другому розділі роботи та аналізу ринку, вважаємо за доцільне обрати стратегію конгломератної диверсифікації, а саме – опанування нового виду бізнесу – ресторанного та конференц-зали.

Ми розробили бізнес-план проєкту корпоративного кафе «ПЕРЕМОГА». Кафе буде займати щойно збудоване приміщення на даху п'ятиповерхової офісної будівлі в районі Дарницького вокзалу м.Києва. Проєкт розрахований на десять років.

В корпоративному кафе пропонується такий набір послуг:

- послуги конференц-зали загальною площею 50 м², яка розрахована на 40 осіб, залежно від формату заходу;
- послуги харчування в залі кафе на 40 осіб.

Чистий дисконтований дохід (NPV) від реалізації проєкту становитиме 2744,26 тис. грн. Індекс рентабельності складе 5,46. Термін окупності інвестицій складе 2 роки.

Внутрішня норма рентабельності IRR перевищує 120%, що є вельми позитивним фактом.

Отже, даний проєкт для компанії «Профітсервіс» є доцільним, високорентабельним та ефективним з невеликим періодом окупності.

Висновки

В першому розділі проаналізовані існуючі визначення поняття диверсифікації. На сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації. Під ним вчені розуміють різні процеси, акцентуючи увагу лише на якусь одну сторону цього явища.

На основі аналізування літературних джерел і вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств Дрималовська Х.В. у своїй дисертації запропонувала наступне визначення вказаної економічної категорії: диверсифікація на підприємствах - це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від величини суб'єкта господарювання. На наш погляд, це визначення є найбільш адекватним та повним з розглянутих вище.

Визначено характеристики диверсифікації: еволюційність, структурованість, комплексність, багатоаспектність, цілеспрямованість, емерджентність, динамізм, синергійність та наявність зворотного зв'язку.

На наш погляд, найбільш адекватною класифікацією видів диверсифікації є класифікація за напрямком (горизонтальна, вертикальна, перехресна, конгломератна та змішана); за належністю до галузі (моногалузева, полігалузева зв'язана та полігалузева незв'язана); за належністю до країни (в межах однієї країни та в межах кількох країн).

Вибір стратегії диверсифікації доцільно здійснювати за допомогою методів SWOT – аналіз, STEP – аналіз, GAP – аналіз, SNW – аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз, стратегічної моделі Портера, матриць Ансоффа, БКГ та Мак Кінсі – Дженерал Електрик та інших методів.

Обрано концептуальну модель диверсифікації виробництва на підприємствах, яка запропонована у дисертації Х. Дрималовської. Ця модель

відображає сутність диверсифікації виробництва через розвиток діючих видів виробництва, впровадження кардинально нових видів виробництв та здійснення інших інноваційних перетворень.

Визначено також етапи процесу вибору напряму диверсифікації.

У другому розділі ми виконали комплексний аналіз виробничо господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Профитсервіс» за 2018 – 2022 рр.

Товарообіг за 2022 р. складає 18119,9 тис. грн, на 263,9 тис. грн або на 1,5% більше за базовий 2018 р. під впливом двох факторів: зменшення обсягу реалізованої продукції на 228,9 тис. грн або на 1,3 % та наявності додаткових доходів від послуг консультування з комерційної діяльності у 492,8 тис. грн. Це говорить про те, що в умовах дестабілізацію ринку під час війни підприємство прикладає певні зусилля задля стабілізації свого фінансового стану.

Знос основних фондів досяг величини 130,6 тис. грн або 85 %, а залишкова вартість становить лише 15 % до первісної вартості.

Фондовіддача дорівнює 784,4 грн/грн, зросла на 319,3 грн/грн або на 68,7 %. Фондомісткість зменшилася на 0,0009 грн/грн або на 40,9 %.

Фондоозброєність внаслідок зменшення вартості основних фондів на 39,8 % при незмінній середньообліковій чисельності працівників зменшилася на 1,30грн/люд. або на 39,8 %.

Коефіцієнт обертання оборотних засобів має значення 1 об./рік, скоротився на 0,1 об./рік або на 9,1 %, а час обертання оборотних засобів становить 360 днів, сповільнився на 26,7 днів або на 8 % внаслідок збільшення на 15678,9 тис. грн через підвищення цін в умовах війни.

Штат працівників становить у 2022 р. 18 люд., з яких 15 працюють на умовах неповного робочого часу. Це більше за 2018 р. на 3 люд. або на 20 %, але фонд робочого часу при цьому фактично становить 21341год., менше за 2018 р. на 565 год. або на 2,1 %, і одна людина відпрацювала лише 98,8 год, менше за відпрацьоване у 2018 р. на 22,9 год. або на 18,8 %. Тому середньоспискова

чисельність працівників не змінилася, вона дорівнює 11 люд., а фонд оплати праці є більшим на 346,9 тис. грн або на 70,7 %.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2977,0 грн. або на 80 % внаслідок збільшення погодинної оплати праці у сфері торгівлі, як і в цілому по Україні, через підвищення мінімальної заробітної плати. Погодинна оплата праці становить 39,26 грн. і зросла на 16,85 грн або на 75,2 %.

Продуктивність праці становить 1647,3 тис. грн. /люд., і є більшою за 2018 р. на 24,0 тис. грн. /люд. або на 1,5 %.

Темп зростання середньомісячної заробітної плати випереджає темп зростання продуктивності праці на 78,5 % і виправити це становище можна лише за умов зростання продуктивності праці, тобто за умов зростання обсягів виручки підприємства, бо регулювати це співвідношення за рахунок зарплатні не можливо, виходячи з факту, що більшість працівників отримують мінімальну заробітну плату, а питома вага фонду оплати праці у витратах складає лише 4,6 %.

Загальна сума витрат становить у 2022 р. 18011,3 тис. грн, більше за 2018 р. на 263,9 тис. грн або на 1,5 %. А саме:

- витрати на оплату праці становили 884,5 тис. грн., збільшилися на 393 тис. грн або на 80 %; зросли і витрати на соціальні заходи, які становлять 194,6 тис. грн, більше на 86,2 тис. грн. або на 79,5 %;

- амортизаційні відрахування зменшилися на 3,1 тис. грн або на 22,1 %, склали 10,9 тис. грн;

- інші операційні витрати зменшилися на 45,1 тис. грн. або на 22 % і склали 160,3 тис. грн;

- собівартість реалізованих товарів становить 16761,0 тис. грн, менше на 162,2 тис. грн. або на 1%.

Витратоємність у 2022 р. склала 0,9940 грн/грн, зросла на 0,04 %, а ефективність використання спожитих ресурсів зменшилася також на 0,04 %.

Доходи від усіх видів діяльності склали у 2022 р. 18136,4 тис. грн., менше за 2018 р. на 52,9 тис. грн. або на 0,3 %. При цьому витрати зросли на 268,8 тис. грн або на 1,5 %. Це призвело до зменшення прибутку, який становить 125,1 тис. грн,

на 321,7 тис. грн або на 72 %. Прибуток після оподаткування склав 101,7 тис. грн, менше на 264,3 тис. грн або на 72,2 %.

Власний капітал зріс на 19,8 тис. грн. або на 8,1 % і становить 264,1 тис. грн. Майно у розпорядженні підприємства дорівнює 18213,0 тис. грн., збільшення склало 1592,7 тис. грн. або 9,6 %.

Рентабельність товарообороту має величину 0,69 %. Рентабельність активів становить 0,0056 %. Рентабельність власного капіталу має величину 0,3851%. Всі ці показники протягом аналізованого періоду зменшилися у 3-4 рази.

У третьому розділі ми визначили, що диверсифікація діяльності підприємства оптової торгівлі - це процес розширення та інтеграції різних видів діяльності підприємства як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання ключових компетенцій і ресурсів, що дозволяє отримати джерела синергетичного ефекту, досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі та підвищити ефективність функціонування даного підприємства.

Для того, щоб визначити найбільш прийнятні стратегії диверсифікації для підприємств малого бізнесу України у воєнний час, спочатку виконали його SWOT-аналіз. Сильні сторони: стійкість і здатність до адаптації, локальні мережі та співпраця, товари та послуги першої необхідності. Слабкі сторони: економічна нестабільність та обмежений доступ до фінансування (малим підприємствам часто важко отримати фінансування під час війни через підвищене сприйняття ризику фінансовими установами). Можливості: державна підтримка, цифрова трансформація. Загрози: занепокоєння безпекою (триваючий конфлікт створює пряму загрозу безпеці малого бізнесу та його працівників), збої в ланцюзі постачання.

Виходячи з вищевикладеного, а також базуючись на теоретичних основах диверсифікації, викладених у першому розділі, ми визначили типи диверсифікації для малооптового бізнесу в Україні, які доречні для використання в поточних умовах. Найбільш придатними типами диверсифікації є: сервісна, продуктова, фінансова та географічна диверсифікація. Також можна застосовувати

горизонтальні, вертикальні, конгломератні та концентричні типи диверсифікації, беручи до уваги їхні переваги та потенційні недоліки, визначені вище.

Враховуючи вищевикладене та базуючись на комплексному аналізі виробничо-господарської діяльності малого підприємства ТОВ «Профітсервіс», виконаному у другому розділі роботи та аналізу ринку, вважаємо за доцільне обрати стратегію конгломератної диверсифікації, а саме – опанування нового виду бізнесу – ресторанного та конференц-зали.

Ми розробили бізнес-план проєкту корпоративного кафе «ПЕРЕМОГА». Кафе буде займати щойно збудоване приміщення на даху п'ятиповерхової офісної будівлі в районі Дарницького вокзалу м.Києва. Проєкт розрахований на десять років.

В корпоративному кафе пропонується такий набір послуг:

- послуги конференц-зали загальною площею 50 м², яка розрахована на 40 осіб, залежно від формату заходу;
- послуги харчування в залі кафе на 40 осіб.

Чистий дисконтований дохід (NPV) від реалізації проєкту становитиме 2744,26 тис. грн. Індекс рентабельності складе 5,46. Термін окупності інвестицій складе 2 роки.

Внутрішня норма рентабельності IRR перевищує 120%, що є вельми позитивним фактом.

Отже, даний проєкт для компанії «Профітсервіс» є доцільним, високорентабельним та ефективним з невеликим періодом окупності.

Список літератури

- 1 Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : закон України: [офіц. Текст станом на 03.09.2019 N 232/94-ВР]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 2 Цивільний кодекс України: офіц. текст станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 3 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р. зі змінами та доп.]. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 4 Про господарські товариства: закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 5 Про захист прав споживачів: закон України: офіц.. текст станом на 19.11.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 6 Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану: Закон України № 2173-IX від 1 квітня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text>
- 7 Про внесення змін до Закону України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час: Закон України № 2732-IX від 4 листопада 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2732-20#Text>
- 8 Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті: Постанова КМУ № 467 від 19 квітня 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-vidiv-diyalnosti-zdijsnennya-yakih-stimulyuyetsya-shlyahom-stvorenniya-pravovogo-rezhimu-diya-siti-467>
- 9 Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) : автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук. ДВНЗ "Київський національний економічний університетт ім. В. Гетьмана". Київ, 2011. 19 с.
- 10 Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації

інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019. 506 с. URL: <https://economics.net.ua/wpcontent/uploads/2020/04/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>

11 Економічний словник-довідник. Мочерний С. В. К.: Феміна, 1995. 368 с.

12 Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореферат дис. ... канд. екон. наук. Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.

13 Степаненко Н.І. Диверсифікація діяльності підприємств аграрного сервісу: автореферат дис. ... канд. екон. наук. Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир, 2008. 20 с.

14 Ткачук В. Диверсифікація як стратегія сільськогосподарських підприємств. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo/10tvsoae.pdf>

15 Мазуренок О.Р. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2013. 28 с.

16 Мазуренок О.Р. Упровадження автоматизованих систем оптимізації продукції машинобудівних підприємств як один із напрямів диверсифікації діяльності підприємств . *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 2. С. 118-124.

17 Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. №33. С.261-263.

18 Коваленко К.С. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (Львів, 19-21

травня 2011 р.) Видавництво Львівської політехніки, 2011. С.456.

19 Ютовець О.П. Основні цілі диверсифікації виробництва в лісовому господарств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. Вип. 21. С. 336-341.

20 Дейнека М, Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 68-71.

21 Должанський І.З., Лозюк В.М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №4, Т.2. С. 70-78.

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

23 Литвиненко Т.М. Диверсифікація ділової активності в умовах макроекономічних викликів. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. К. : Київський університет, 2010. Вип. 23. С. 61-68

24 Gort M. Diversification and Integration in American Industry. *Strategic Management Journal*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.

25 Ramanujam V. Research on Corporate Diversification: A Synthesis / V. Ramanujam, P. Varadarajan. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. № 6. Nov. Dec., 1989, pp. 523–551.

26 Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореферат дис. ... канд. екон. наук. Національний гірничий університет. Дніпропетровськ, 2005. 19 с.

27 Гур'янов А.Б. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2006. 19 с.

28 Цогла О.О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Національний університет "Львівська політехніка". - Львів, 2011. - 24 с.

29 Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації

діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) : автореферат дис. ... канд. екон. наук. ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана". Київ, 2011. 19 с.

30 Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2008. 36 с.

31 Білецька К.В. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" УААН. Київ, 2007. 19 с.

32 Шишкін В. О. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Гуманітарний університет "Запорозький інститут державного та муніципального управління". Запоріжжя, 2006. 20 с.

33 Бахчиванжи Л. А. та ін. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств : монографія. Одеський державний аграрний університет. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.

34 Фінансово-економічний словник. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк.— 3-те вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 844 с.

35 Трубочанин В. В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели : монография. НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. Донецк: Апекс, 2010. 315 с.

36 Зоренко О.В. Диверсифікація виробництва в аграрній сфері : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Дніпропетровський державний аграрний університет. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.

37 Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України : автореферат дис. ... канд. екон. наук. Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2004. 20с.

38 Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34-41.

39 Oladele Patrick. Product diversification and performance of manufacturing firms

in Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 2012. Vol.4. P. 226-233.

40 Давидова І.І. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі економіки: автореферат дис. ... канд. екон. наук. Кабінет Міністрів України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2013. 20 с.

41 Ковальов А. В. Стратегія диверсифікації промислового підприємства : монографія. Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь. 2012. 212 с.

42 Люзе М. В., Окландер М. А. Перспективи диверсифікації виробництва України в умовах інтеграційних процесів. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 144-148.

43 Донець Л.І, Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва»*. Вип. 1. Харків: ХНАДУ, 2012. С. 16 – 20.

44 Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 219 с.

45 Скворцов І. Б., Цогла О. О. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств: монографія. Національний університет "Львівська політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2012. 231 с.

46 Сергійчук І.І. Диверсифікація як складова механізму формування масштабу діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 36. 2011. С. 197-200.

47 Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25). С.18-21.

48 Семенюк В. В. Теоретичні аспекти диверсифікації міжнародної торгівлі. *Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"*; відп. ред. С. І. Дем'яненко 2010. Вип. 25. С.39–47.

49 Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія . К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 486 с.

50 Комісаренко Д.А. Розвиток малих підприємств на підставі диверсифікації діяльності: автореферат дис. ... канд. екон. наук.

Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля. Луганськ, 2005. 18 с.

51 Ковтуненко Ю.В., Одеський національний політехнічний університет
Сапожников Р.М Стратегія диверсифікації в системі стратегічного управління.
URL:<http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/5587/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%AE.%D0%92.pdf>

52 Бутенко Л.М. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно -жирової галузі України): автореферат дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2011. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2011/Butenko.pdf>

53 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

54 Управління бізнесом: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, В. О. Маслова. Х.: УкрДУЗТ, 2017. 315 с.

55 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

57 Основи бізнесу: підручник / В. Л. Дикань, В. О. Овчиннікова, І. В. Токмакова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

58 Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 331с.

59 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М. , Уткіна. Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

60 Товарознавство та комерційна діяльність: підручник/ В.Л. Дикань, А.О. Каграманян, Т.Г. Сухорукова, Н.Є. Каличева, О.В. Маковоз. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 369 с.

61 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

62 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства:

конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

63 Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва»*. Вип. 1. Харків: ХНАДУ, 2012. С. 16 – 20.

64 Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243-248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_35

65 Nazarenko I.L., Lavrynovich I.S. Problems and Prospectives of Value Based Management Implementation in Ukrainian Retail Business / Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків). УкрДУЗТ. 2023. С. 400 - 402.

66 Nazarenko I.L., Skrypnyk V.M. SWOT analysis of small business in Ukraine in wartime. Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків). УкрДУЗТ. 2023. С. 405 – 407.

67 Компанієць В.В., Назаренко І.Л. Методичні вказівки до контрольної роботи з дисципліни „Економіка і організація інноваційної діяльності”. УкрДАЗТ, Харків, 2012 р. – 32 с.

68 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г., Назаренко І.Л., Уткіна Ю.М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навчальний посібник. / Під ред. В.Л. Диканя. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 225 с.

69 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

70 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

Додаток А
Характеристика ТОВ «Профитсервіс»

Основні напрями діяльності ТОВ «Профитсервіс» вказані у статуті підприємства. Вони перераховані нижче.

1 Надання платних послуг:

- виробничих, посередницьких, комерційних, юридичних, побутових, факторингових, лізингових;
- туристичних, екскурсійно-туристичних на Україні та за кордоном, лікувально-оздоровчих;
- рекламно-інформаційних, видавничьких, поліграфічних, консультаційних, дизайнерських, художніх, типографських;
- громадського харчування, автостоянок, автотехобслуговування, авторемонту;
- послуги складські та зв'язані з ними, у т.ч. навантажувально-розвантажувальні;
- послуги зв'язку;
- інші послуги, надання яких не заборонено законодавством України;

2 Виробництво та переробка:

- продовольчих та непродовольчих товарів та харчових добавок;
- алкогольних та безалкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- автозапчастин;
- продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання;
- санітарно-технічних, парфумерних товарів, товарів побутової хімії, косметичних товарів;
- сільгосппродукції, а також продукції, яка використовується в сільгоспвиробництві;
- чорних, кольорових, дорогоцінних металів, брухту чорних та кольорових металів;

- нафтопродуктів, паливно-мастильних матеріалів;
- будівельних та оздоблювальних матеріалів, супутніх товарів;
- сільгосптехніки та запчастин до неї;
- лікарських засобів;

З Оптова, роздрібна, комісійна торгівля по готівковому та безготівковому розрахунку:

- продовольчими та непродовольчими товарами та харчовими добавками;
- алкогольними та безалкогольними напоями, тютюновими виробами;
- автомашинами, автозапчастинами;
- продукцією виробничо-технічного призначення, товарами народного споживання;
- санітарно-технічними, парфумерними товарами, товарами побутової хімії, косметичними товарами;
- сільгосппродукцією, а також продукцією, яка використовується в сільгоспвиробництві;
- чорними, кольоровими, дорогоцінними металами, брухтом чорних та кольорових металів;
- нафтопродуктами, паливо-мастильними матеріалами;
- будівельними та оздоблювальними матеріалами, супутніми товарами;
- сільгосптехнікою та запчастинами до неї;
- оптова торгівля медикаментами:
- оптова та роздрібна реалізація лікарських засобів, предметів санітарії та гігієни;
- оптова та роздрібна торгівля виробами медичного призначення, предметами санітарії та гігієни;
- оптова торгівля медичною апаратурою, медпрепаратами, фармацевтичними препаратами, лікарськими засобами, медикаментами, медичним обладнанням;
- роздрібна торгівля медичною апаратурою, медпрепаратами, фармацевтичними препаратами, лікарськими засобами, медикаментами, медичним обладнанням;

- роздрібна реалізація аптечних засобів;
- оптова реалізація аптечних засобів;
- робота аптечних закладів;
- роздрібна торгівля лікарськими засобами та предметами догляду за хворими;

- оптова торгівля лікарськими засобами та предметами догляду за хворими;
- виготовлення, купівля та реалізація медикаментів та медичного обладнання;

- виготовлення, купівля та реалізація ветеринарних препаратів;
- надання медичних послуг населенню;
- медична, ветеринарна практика;

4 Інша діяльність:

- робота з цінними паперами, векселями;
- збір, заготівля, переробка, закупівля, продаж брухту та відходів кольорових та чорних металів, у тому числі у населення;

- виробництво меблів, у т.ч. на замовлення населення;
- пошив одягу, взуття, виробництво та реалізація швейних виробів;
- операції з нерухомістю;
- виготовлення запасних частин, ремонт побутової техніки та приладів, фотопослуги;

- митна брокерська діяльність;
- оптова торгівля шляхом здійснення транзитних операцій;
- науково-дослідницькі, дослідно-конструкторські, проектні роботи та послуги по використанню їх результатів у виробництві;

- будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, пусконаладжувальні, проектні та інших роботи;

- здійснення перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним та іншими видами транспорту;

- обмін валют;
- операції з науковими технологіями та інтелектуальною власністю;

- зовнішньоекономічна діяльність;
- організація дозвілля населення, включаючи проведення виставок, конкурсів, концертів та інших видовищ, організація комерційних виставок, аукціонів, ярмарок, комісійної торгівлі автомашинами та їх ремонт;
- збір та переробка відходів виробництва, а також вторинних ресурсів;
- реалізація туристичних путівок, реалізація путівок у дитячі табори;
- розробка та створення мікроелектронних приладів та обладнання, програмного забезпечення, наукові розробки, інформаційно-довідкові та маркетингові послуги, продюсерська діяльність;
- виробництво та переробка, заготівля, а також реалізація сільгосппродукції, продуктів харчування та т.п., закупівля товарів народного споживання, сільгосппродукції у підприємств та приватних осіб, в тому числі за готівковий розрахунок;
- адвокатська діяльність;
- транспортно-експедиторські послуги та митне оформлення. Експлуатація автомобільного, залізничного, річкового, морського та повітряного транспорту. Здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним, залізничним, річковим, морським та повітряним транспортом. Купівля, продаж, комісійна торгівля, сервісне обслуговування та ремонт транспортних засобів, а також виконання усього комплексу робіт, з цим пов'язаних (в т. ч. створення автогосподарств);
- експортно-імпортна, торговельна, консигнаційна, обмінна та посередницька діяльність, що пов'язана з будь-якими об'єктами власності; проведення з цією метою біржових, брокерських, дилерських та інших операцій у власних інтересах та інтересах третіх осіб;
- залучення та надання на договірних засадах фінансових коштів, майна і окремих майнових прав, інших об'єктів власності громадян та юридичних осіб. Проведення операцій з цінними паперами. Проведення операцій обміну іноземної валюти у відповідності до діючого законодавства. Інвестиційна та лізингова діяльність;
- проведення операцій купівлі, продажу, посередницьких та інших операцій з нерухомістю - квартирами, дачами, виробничими та побутовими будівлями;
- оптова та роздрібна реалізація продукції власного та не власного

виробництва, комісійна і комерційна торгівля (в т. ч. через мережу власних магазинів, складів, баз тощо);

- виробництво (заготівля), переробка (розфасовка) і реалізація продукції сільськогосподарського, рослинного, тваринного та біологічного походження. Виробництво харчових продуктів, концентратів, консервів тощо;

- інформаційно-консультаційні і інформаційно-посередницькі послуги на комерційній основі;

- редакційна (перекладацька) і видавничо-поліграфічна діяльність. Виробництво (тиражування) та реалізація аудіо-, відео-, фото- і кінопродукції; організація телекомпаній;

- рекламна та виставочна діяльність, у т. ч. організація ярмарок, презентацій тощо;

- організація дозвілля та відпочинку, в т. ч. експлуатація ігрового обладнання, створення атракціонів, казино; організація та експлуатація спортивно-оздоровчих комплексів та таке інше;

- туристично-екскурсійний та готельний бізнес, а також надання усього комплексу послуг, з цим пов'язаних;

- побутове обслуговування населення, організація прокату, оренди, в т. ч. з правом викупу;

- організація громадського харчування, відкриття ресторанів, барів, кафе, саун, більярдних, кегельбанів та ін.;

- лікувально-оздоровча діяльність. Торгівля медичними препаратами та устаткуванням, а також їх виробництво.;

- створення та впровадження нової техніки та технології, науково-технічної продукції, ноу-хау та проведення пов'язаних з цим дослідних та проектних робіт. Інноваційна та інжинірінгова діяльність.;

- організація комерційних, учбових, наукових та тому подібних семінарів, симпозіумів, курсів, виставок. Проведення будь-яких конкурсів, показів, в тому числі республіканських та міжнародних конкурсів.;

- виробнича діяльність, що пов'язана з виробництвом та реалізацією товарів народного споживання, промислово-технічного та іншого призначення, а також художньо-прикладних виробів;

- ремонтні (реставраційні) роботи та сервісне (гарантійне) обслуговування різного профілю;
- будівництво та будівельне виробництво (в т. ч. виконання пошукових, проектних, монтажних, пуско-налагоджувальних та інших робіт; виробництво будівельних матеріалів та конструкцій та супутніх виробів);
- розвідка, видобування, обробка та реалізація (торгівля) корисних копалин, сировини (в т. ч. нафтопродуктів) тощо;
- переробка відходів, вторсировини, металобрухту та таке інше;
- пусконалагоджувальні роботи паливно-енергетичного комплексу;
- пусконалагоджувальні роботи комунального господарства;
- інші види оптової торгівлі (різні види спеціалізованої оптової торгівлі товарами (спортивною, мисливською, вогнепальною зброєю та боєприпасами до неї, холодною зброєю тощо), не віднесеними до попередніх угруповань; оптова торгівля різними товарами і виробами без конкретної спеціалізації);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту (роздрібна торгівля широким асортиментом товарів без переваги продовольчих товарів, напоїв та тютюнових виробів; діяльність універсальних магазинів, що пропонують повний асортимент товарів, включаючи одяг, меблі, дрібні набори, залізні вироби, косметичні товари, ювелірні вироби, іграшки, спортивні товари тощо);
- складування (діяльність, пов'язана з нетривалим зберіганням вантажів під час транспортування усіма видами транспорту у зернохосовищах, на товарних складах загального призначення, складах-холодильниках бункерах тощо);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;
- кафе;
- будь-які інші види господарської діяльності, які не суперечать чинному Законодавству України.

Товариство створено з метою ведення підприємницької діяльності для отримання прибутку.

Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з

ціллю та у межах предмета своєї діяльності, керуючись чинним Законодавством України з питань зовнішньоекономічної діяльності. Для здійснення діяльності, яка підлягає сертифікації, ліцензуванню, та/або для здійснення якої необхідно одержання дозволу уповноважених державних органів України, Товариство отримує відповідні сертифікати, ліцензії та/або дозволи.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок, Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці [25].

Організаційна структура управління ТОВ «Профитсервіс» наведена на рисунку А.1.

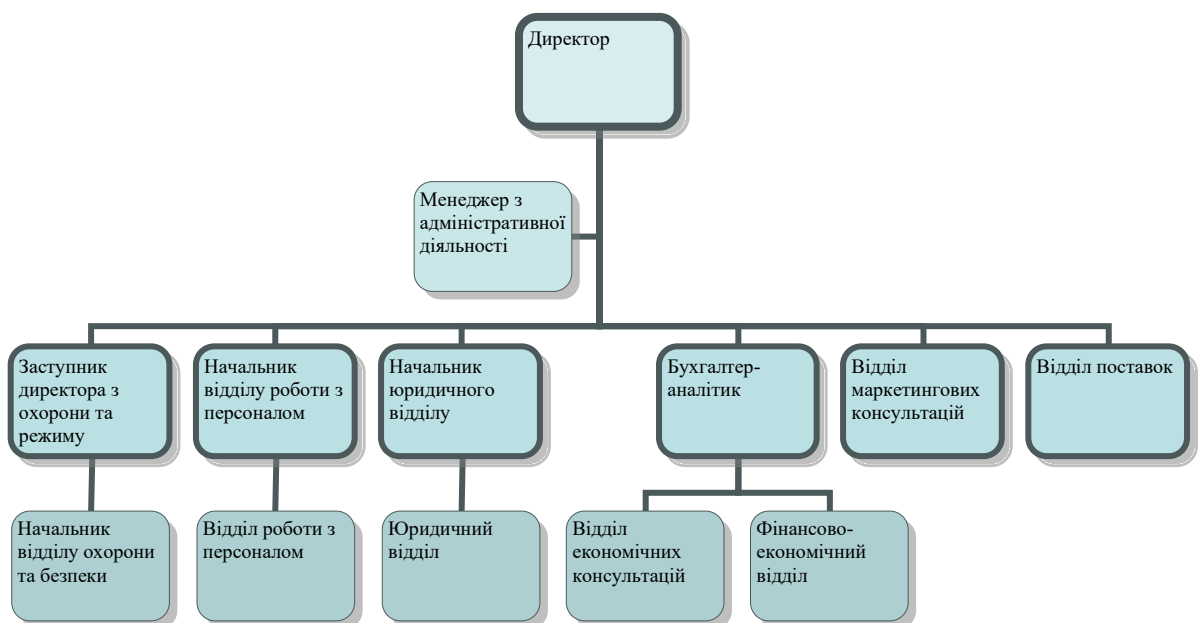


Рисунок А.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Профитсервіс»

З рисунку А.1 бачимо, що організаційна структура управління підприємства «Профитсервіс» лінійно-функціональна. Основу лінійно-функціональних структур складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, фінанси й економіка, персонал тощо).

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Формування та реалізація стратегії диверсифікації
торговельного підприємства (на матеріалах
ТОВ «Профітсервіс»)»
автора: Скрипник Віта Миколаївна
(ПІБ автора повністю)

містить 8,94 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

06.01.2024 р.