

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО
СЕРЕДОВИЩА»**

(на матеріалах ТОВ «Родничок», с. Бояни, Новоселицького району,
Чернівецької області)

Студента 2 курсу, 706 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073

«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Шемберка Ігора Романовича

Науковий керівник,
д.н.д.у., професор

Корольока Юрій
Григорович

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

Чичун Валентина Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Сутність, необхідність та напрями диверсифікації підприємства	7
1.2. Особливості управління диверсифікаційною політикою в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ „РОДНИЧОК” В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз асортименту продукції та конкурентоспроможності підприємства	38
2.3. Оцінка ефективності диверсифікаційної політики діяльності підприємства	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РОДНИЧОК" В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	55
3.1. Напрями формування та управління процесами розробки стратегії диверсифікації діяльності підприємства	55
3.2. Пропозиції по управлінню альтернативними напрямками діяльності підприємства в умовах диверсифікаційної конкурентної політики	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Прискорення темпів НТП, що відбуваються в останні десятиріччя, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку вимагає від товаровиробників наявності асортименту, який складається, як мінімум, з кількох різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, що потребує диверсифікації виробництва. Незважаючи на надану свободу вибору з безлічі альтернативних стратегій розвитку, найбільш реальною, здатною в умовах нестабільності економіки забезпечити підприємствам конкурентоспроможність є диверсифікація їх діяльності.

Теоретичні та науково-методичні основи диверсифікації діяльності розглянуті в працях зарубіжних вчених: Ансоффа І., Аккофа Р., Гелбрейта Дж., Гріфіна Р., Горта М., Беррі Ч., Друкера П.Ф., Котлера Ф., Мінцберга Г., Портера М.Е., Санто Б., Стрикленда А. Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Хершген Х. та ін. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених: Борисової В.А., Бутенко Н.В., Вітлинського В.В., Гришка В.А., Герасимчука В.Г., Демченка Г.І., Дерез В.М., Довгань А.Є., Євсєєва О., Немченко Г., Немцова В.Д., Обеременчук В.Ф., Савицької О., Попової С.М., Покропивного С.Ф., Шеннона К. Однак, незважаючи на глибокі дослідження проблем диверсифікації, в умовах розвинених економічних систем, вони зосереджені, в основному, на диверсифікації виробництва й не відображають роль диверсифікації для підтримання конкурентоспроможності підприємства, оскільки в них мало уваги приділяється диверсифікації

діяльності підприємств у цілому. Не достатньо розробленими в теоретичному та методичному плані є проблеми визначення сутності та змісту понять, пов'язаних з диверсифікацією, розроблення її стратегій, класифікації її видів та напрямків, методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності. Незавершеність та актуальність цих аспектів сучасного управління диверсифікацією діяльності підприємств з метою одержання конкурентних переваг визначили вибір теми дослідження, головну мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Мета даної роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень щодо визначення ефективності управління диверсифікаційною політикою підприємства в умовах конкурентного середовища.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність, необхідність та напрями диверсифікації підприємства;
- визначити особливості управління диверсифікаційною політикою в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути характеристики та здійснити оцінку стратегії диверсифікації підприємства;
- провести загальну характеристику організаційно-управлінської та господарської діяльності ТОВ „Родничок”;
- проаналізувати асортимент продукції та конкурентоспроможність підприємства;
- здійснити оцінку ефективності диверсифікаційної політики діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями формування та управління процесами розробки стратегії диверсифікації діяльності підприємства
- запропонувати пропозиції по управлінню альтернативними напрямами діяльності підприємства в умовах диверсифікаційної конкурентної політики.

Об'єктом дослідження є проблема регулювання процесів диверсифікації діяльності як фактору сталого розвитку та піднесення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-прикладні аспекти управління диверсифікацією підприємства в умовах конкурентного середовища.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо управління диверсифікацією діяльності підприємства та формування напрямів розробки стратегії диверсифікації в умовах конкурентного середовища. У процесі дослідження були використані наступні сучасні загальноприйняті в економічній науці методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при розгляді теоретичних питань кваліфікаційної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); багатофакторний аналіз, індексний метод та метод групувань (при розробці шляхів вдосконалення стратегії диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства).

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам конкурентоздатності підприємств, формуванню та реалізації конкурентних стратегій, а також процесу диверсифікації діяльності підприємств. Як джерела інформації, використовувалися матеріали державної статистичної звітності, які характеризують результати роботи підприємства та фактичні дані з діяльності ТОВ "Родничок", матеріали вибірових досліджень, а також нормативно-правові документи, законодавчі акти, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірники.

Наукова новизна одержаних результатів. Запропоновані підходи до оцінки ефективності диверсифікаційної політики, напрями формування та управління процесами розробки стратегії диверсифікації діяльності підприємства, пропозиції з управління альтернативними напрямками діяльності

підприємства в умовах конкурентного середовища. Розробка та реалізація концентричної стратегії диверсифікації допоможе підприємству збільшити прибутковість і привернути увагу існуючих та нових споживачів до нового продукту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції, розроблені автором, у результаті проведеного дослідження можуть бути в подальшому використані в практичній діяльності ТОВ „Родничок” для розробки стратегії диверсифікації діяльності та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок. У роботі міститься 16 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, необхідність та напрями диверсифікації підприємства

В економічній науці проблема конкурентоспроможності, як сукупності притаманних економіці певної країни факторів, здатних забезпечувати пропозицію товарів і послуг, виготовлених за найкращих умов, є однією із найважливіших, оскільки саме в її межах вирішується чимало важливих проблем соціального та економічного розвитку країни. У сучасних умовах, коли кількість підприємств, що пропонують свої товари і послуги, постійно зростає, забезпечення і збереження належного рівня конкурентоспроможності є основною турботою кожного вітчизняного підприємства, котре прагне зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [39, с. 146-147]. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у нестабільному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на:

- конкурентних перевагах підприємства;
- здатності підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- позиції даного підприємства відносно конкурентів [60, с. 335].

Одним із способів забезпечення і збереження підприємствами конкурентних переваг є диверсифікація його діяльності [39, с. 146-147]. У науковій літературі „диверсифікація” визначається як нове явище, що швидко поширюється на Заході з середини 50-х років XX ст. [49, с. 2]. Існує досить велика кількість визначень диверсифікації, які зустрічаються в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Але складність полягає в тому, що диверсифікація – така концепція, якій не можна дати однозначне тлумачення.

Питання багатоаспектної проблеми диверсифікації залишаються в центрі постійного наукового інтересу. Аналіз наукових публікацій свідчить про

наявність розбіжностей у трактуванні сутності диверсифікації та її напрямів, хоча присутнє і дублювання окремих аспектів. Розглянемо погляди вчених-економістів на категорію диверсифікації підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз існуючих визначень поняття диверсифікації підприємства

Автор та джерело визначення	Визначення
Бізнес-словники	Диверсифікація - це одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту вироблених виробів, розширення активності за рамками основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажу в порівнянні з іншими видами продукції, що випускається [75, с. 237].
Фінансово-банківський словник	Диверсифікація означає: різноманіття, різнобічний розвиток; проникнення спеціалізованих фірм до інших галузей виробництва, сфери послуг та ін., таким, чином у процесі диверсифікації виникають багатогалузеві комплекси; розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг [75, с. 237].
„Економічна енциклопедія”	Трактує диверсифікацію як розширення номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднання. Згідно з даним тлумаченням диверсифікація існує у двох основних формах: розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах „власної” галузі; вихід за межі основного бізнесу [111, с. 262].
Ансофф І.	Диверсифікація – це термін, який застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх [114, с. 150].
Ковтун О.І.	Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом його входження на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності [44, с.151].
Немченко Г.М.	Як форму організації продуктивних сил, а також як інструмент для впливу на зменшення диспропорцій у процесах перерозподілу та відтворення ресурсів визначає диверсифікацію виробництва [79, с. 3].
Канінський П.	Диверсифікація – це протилежний процес спеціалізації виробництва, при якому в одному підприємстві поєднуються багато товарних галузей, інколи навіть не пов'язаних між собою [96, с. 19-20].

Проблематика визначення ефективності диверсифікації досліджувалася також такими зарубіжними вченими, як Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гріфін Р., Ансофф І., Мінцберг Г., Портер М., Беррі Ч. та інші. Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації наведеними авторами, то їх можна їх можна звести до наступного: „диверсифікація” – це розширення

номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях [сформовано автором]. Крім того, в частині зарубіжних публікацій диверсифікацію розглядають як засіб управління фінансовими та операційними ризиками, та як один з напрямків стратегічного розвитку підприємств [19, с. 285].

В Україні дослідженням проблем, пов'язаних з диверсифікацією підприємств, займалися такі вчені, як: Ковтун О.І., Немченко Г., Шеннон К., Борисова В.А., Савицька О., Євсєєв О., Вітлинський В.В., Герасимчук В.Г., Корінько М.Д., Попова С.М., Дерез В.М., Обеременчук В.Ф., Нємцов В.Д., Довгань А.Є., Покропивний С.Ф. та інші [18, с. 208-209]. Нємцов В.Д., Довгань А.Є. зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і дорогого коштує.

Серед існуючих вітчизняних трактувань найбільш адаптованими до сучасних умов є наступні визначення диверсифікації: стратегія, яку вибирають фірми, що прагнуть вижити, підвищити ефективність та знизити ризик за рахунок освоєння нових напрямів діяльності; елемент антикризового управління, який включає в себе, як розширення асортименту виробленої продукції або спектра наданих послуг, так і вихід за межі основної діяльності, з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, насамперед, внутрішніх резервів інноваційного розвитку [109, с. 83]. Таким чином, категорія „диверсифікація” не має однозначного трактування і серед українських науковців, але у будь-якому випадку вона пов'язана з урізноманітненням діяльності підприємства та є об'єктивно необхідним

процесом не лише для самих виробників та їх контрагентів, але і для держави та суспільства в цілому.

При виборі оптимальної організаційної структури, що забезпечувала б успіх диверсифікації діяльності, зазвичай перед підприємством постають дилеми щодо ступеня централізації управління багатoproфільним підприємством, напряму ієрархії та співробітництва різних структурних підрозділів, універсальності управлінських рішень щодо стратегічних бізнес-одиниць (табл. 1.2). Важливою функцією організаційної структури будь-якого типу підприємства, що приймає рішення про вихід до нових сфер діяльності, є відстеження та контроль результативності реалізації стратегії диверсифікації та адекватності застосованих маркетингових інструментів цілям розширення діяльності підприємства [96, с. 20].

Таблиця 1.2

Організаційна структура диверсифікованих підприємств

Тип оргструктури	Переваги	Недоліки
Функціональна	- вище керівництво підтримує контакти з усіма службами; - простий механізм контролю; - чіткий розподіл обов'язків; - менеджери середньої та вищої ланки є спеціалістами; - низькі організаційні витрати	- сконцентрованість менеджерів вищого рівня на тактичних питаннях; - недостатня гнучкість щодо зовнішнього середовища; - не враховує товарного та географічного різноманіття.
Багатoproфільна	- гнучкість щодо зміни кількості підрозділів; - диференціація стратегій підрозділів; - спеціалізація ключових компетенцій; - навчання стратегічному мисленню топ-менеджерів	- додаткові витрати на фінансування центрального офісу; - можливість дублювання окремих функцій на рівні філіалів; - фрагментарність та відсутність кооперації
Матрична	- інтеграція знань різних підрозділів; - гнучкість у використанні ресурсів; - вищий рівень мотивації працівників; - можливість децентралізації системи управління	- уповільнення процесу прийняття управлінських рішень; - нечітко визначені функціональні обов'язки; - висока ймовірність конфліктів

Конгломератна	- автономність управління стратегічними одиницями	- складність управління непов'язаними підрозділами
Проектна	- максимальна гнучкість структури; - чіткість цільового призначення, високий ступінь контролю; - ефективний обмін інформаційними ресурсами	- необхідність координації на корпоративному рівні; - часта ротація персоналу; - обмежені можливості формування корпоративної культури

Здійснення диверсифікаційного процесу на підприємстві відбувається за допомогою наступних прийомів:

- сегментація товарного ринку та пристосовування до потреб покупців у тих сегментах, які вибрані для ринкової експансії;
- пристосовування асортименту товарів до особливостей попиту за різним рівнем платоспроможності груп покупців на внутрішньому ринку;
- вторгнення на суміжні та раніше не охоплені ринки;
- нарощування експорту, навіть шляхом продажу товарів за демпінговими цінами;
- створення власних каналів збуту;
- забезпечення вертикальної та горизонтальної інтеграції підприємств, об'єднаних в одну компанію;
- створення конгломератів [48, с. 141-142].

Ці заходи передбачають перехід від діяльності на засадах вузької спеціалізації підприємств до стратегії розвитку, заснованої на диверсифікації. Без сумніву, диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [7, с. 35]. Звичайно, головна мета диверсифікації може варіювати, що залежить не лише від цілей керівництва і бажань споживачів, а й від фінансового стану та можливостей підприємства. Для одних – стратегія диверсифікації стає способом створення умов для виживання й утримання підприємства на ринку (стратегія виживання, адаптації), для інших – це

можливість збільшення темпів росту та завоювання нових ринкових сегментів (стратегія росту, маркетингу). Але, в будь-якому випадку, головна довгострокова мета диверсифікації спрямована на розвиток існуючого бізнесу [109, с. 83].

Перелічимо причини проведення диверсифікації діяльності підприємства (рис. 1.1). Вчені зазначають, що основною причиною диверсифікації є прагнення фірми зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. Диверсифікація позитивно впливає на економічний та фінансовий стан підприємств. Ця гіпотеза базується на тому, що будь-яка диверсифікація повинна приводити до зниження ризику та появленню синергетичних ефектів, особливо у сфері фінансів, завдяки можливості вільного внутрішньофірмового переміщення коштів у галузі, що розвиваються найбільш динамічно [47, с. 168]. Таким чином, коли рішення про проведення диверсифікації прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Вибір напрямку диверсифікації потребує глибокого аналізу, врахування не лише переваг і недоліків кожного з них, але і їх результативності та можливості реалізації саме на даному підприємстві.

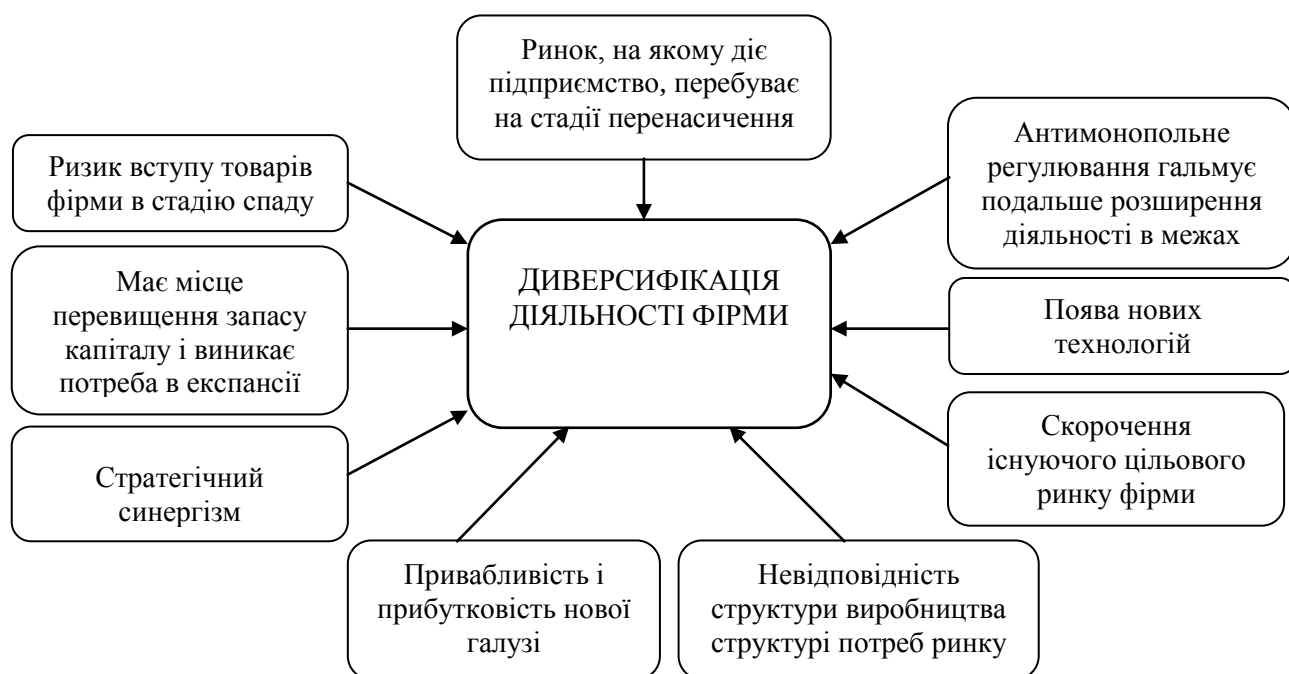


Рис. 1.1. Причини, які сприяють застосуванню стратегії диверсифікації [51, с. 85]

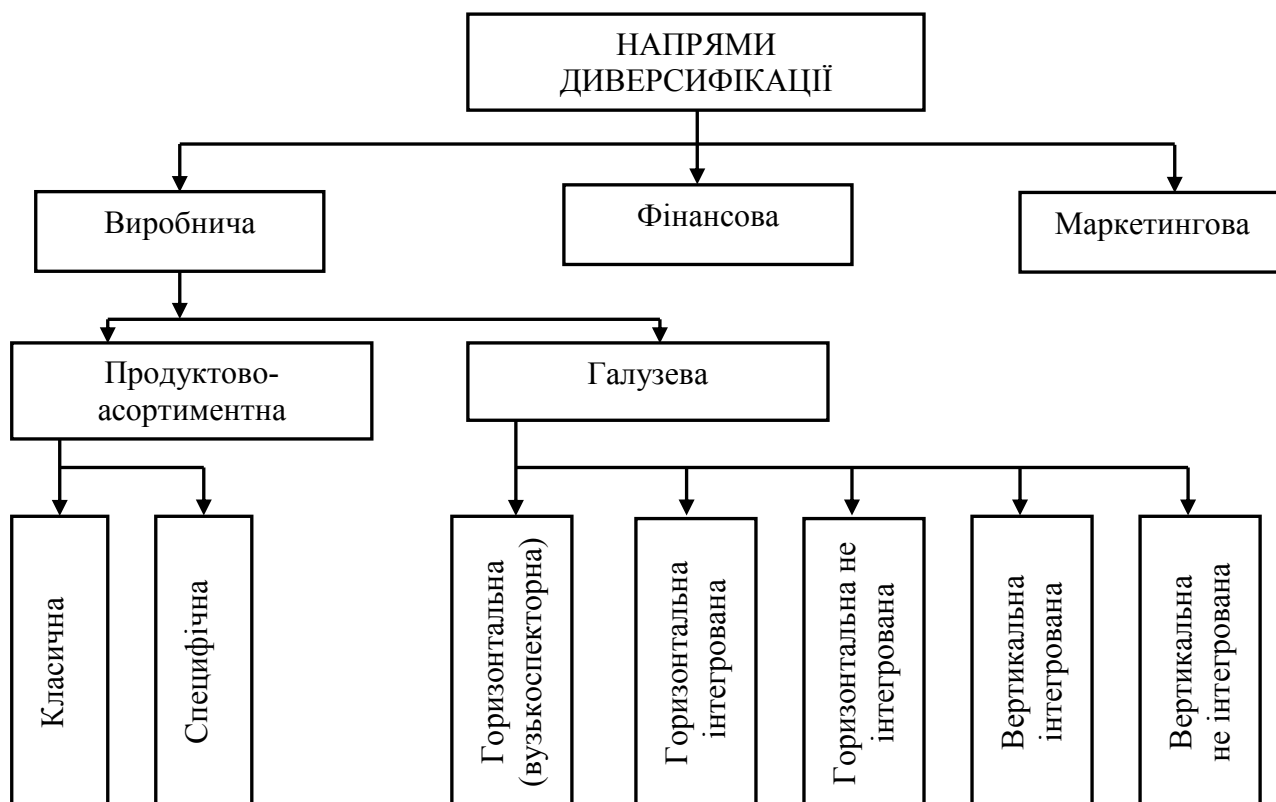
Диверсифікація може здійснюватися за допомогою наступних заходів: придбання або злиття, створення власного нового підприємства з нуля, здійснення спільної діяльності. Але, щоб краще зрозуміти вибір менеджерів, які займаються диверсифікацією, треба розглянути шість її напрямів. По-перше, це входження в нову галузь – поглинання, „з нуля”, спільне підприємство. Поглинання вже існуючої фірми є найбільш популярним способом та має перевагу в швидкості проникнення на цільовий ринок. Диверсифікація „з нуля” передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Створена фірма повинна не тільки побороти вхідні бар'єри, але і здійснювати інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу по розвитку джерел сировини, найму та навчанню персоналу, створенню каналів збуту, формуванню бази споживання.

Створення спільних підприємств – це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономно робити наодинці, також, коли об'єднання ресурсів двох або декілька незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху, і нарешті спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю здолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

По-друге, стратегія диверсифікації в родинній галузі, яка проводиться між компаніями, які володіють схожим виробництвом та стратегічною відповідністю. По-третє, стратегія диверсифікації в неродинній галузі, при якій компанія проводить диверсифікацію в галузі та виробництва, що обіцяють привабливі фінансові результати. По-четверте, стратегія згорання та ліквідації. Питання про продаж того чи іншого підприємства розглядається у випадку, якщо вибраний напрямок не відповідає стратегічній політиці корпорації, якщо він втратив свою привабливість. По-п'яте, стратегія реструктуризації, відновлення та економії, яку застосовують, коли керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах з гіршими показниками [11, с. 18].

Маркетингова диверсифікація полягає у розширенні ринків збуту та каналів постачання підприємства, створенні власної торговельної мережі, урізноманітненні

маркетингових важелів просування продукції, організацією (за необхідності) післяпродажного обслуговування проданих товарів. Фінансова диверсифікація заснована на урізноманітненні фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень. Виробнича диверсифікація – це урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і розширення її асортименту. В межах галузевої диверсифікації можна виділити горизонтальну (горизонтально вузькоспекторну, горизонтально інтегровану та горизонтально не інтегровану) та вертикальну (вертикально інтегровану та вертикально не інтегровану) диверсифікацію. Окрім галузевої диверсифікації, підприємства можуть здійснювати і продуктово-асортиментну диверсифікацію, під якою розуміють розширення на підприємстві асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією, одними і тими ж засобами виробництва. Для кращого розуміння напрямів диверсифікації підприємства, наведемо приклад їх структурування за Скоробогатовим М.М. та Куцерубцевою О.І. (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Напрями диверсифікації підприємства
за Скоробогатовим М.М., Куцерубцевою О.І. [92,с. 18-21]**

Серед зарубіжних дослідників також існує декілька точок зору на визначення напрямів щодо здійснення процесу диверсифікації підприємства. У своїх дослідженнях Рогер М.К. визначає такі диверсифікаційні напрями:

- диверсифікація з вертикальною домінантою;
- диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну з сильних позицій на ринку або на один ресурс;
- диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;
- диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто, диверсифікація ніяким чином не стосується основного виду діяльності підприємства;
- орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;
- орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана, по крайній мірі, з однією з інших сфер господарювання підприємства;
- диверсифікація, зорієнтована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання або поглинання (об'єднання) нових підприємств. До цієї категорії належать підприємства, які досягли домінантного стану на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою господарською діяльністю підприємств;
- пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували ряд не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів [18, с. 210-211].

1.2. Особливості управління диверсифікаційною політикою в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Сучасні підприємства перебувають у неперервному пошуку способів протидії конкурентам і пристосуванні до умов зовнішнього середовища. За таких обставин актуальним є вирішення питання щодо зменшення ризику від виробничої діяльності та підвищення конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Конкуренція, як правило, характеризується високим рівнем суперництва: чим менше залишається конкурентів, тим більший виграш у формі перерозподілу ринку збуту отримують суперники. Згідно з дослідженнями Портера М.Е., стан конкуренції характеризують п'ять конкурентних сил [82, с. 201]:

- суперництво конкуруючих продавців (конкурентна боротьба стає жорстокішою за умови поступового вирівнювання розмірів і потенціалу фірм-конкурентів);
- загроза появи нових конкурентів (прихід нових фірм обумовлює верхню межу прибутковості галузі);
- конкуренція товарів, які є замінниками конкурентоздатних (утримання від підвищення ціни на товари і послуги, одночасно з удосконаленням їх якості);
- економічні можливості і торговельні здібності постачальників (здатність постачальників диктувати свої умови);
- економічні можливості і торговельні здібності покупців (вплив покупців на рівень прибутковості фірми, якість товару, надання кредиту).

Якщо дія всіх п'яти сил на ринку є достатньо відчутною, то можна припустити, що, незалежно від виду продукції і послуг, рівень прибутку в даній галузі буде відносно низьким. Отже, перехід на нову продукцію і технології під впливом конкурентної боротьби стає неминучим, тому залишається менше часу на перебудову своєї технології і виробничої структури, витрати на перебудову зростають, тому збільшується ризик програти конкурентам. Підприємство може

пристосуватися до умов, які змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище, зокрема, прийняти рішення про стратегію диверсифікації. Процес диверсифікації на підприємствах (суб'єктах господарювання) можна структурувати за основними етапами. Перед тим, як прийняти рішення щодо необхідності стратегії диверсифікації, Портер М.Е. пропонує здійснити три тести [81, с. 45]:

1) тест на привабливість (передбачає, те що галузі, які обрані для диверсифікації, повинні мати привабливу структуру: вони повинні бути перспективними, прибутковими, мати низькі бар'єри входу);

2) тест на вартість (відшкодування коштів на входження в нову галузь);

3) тест на додаткові вигоди (передбачає, що нова діяльність повинна мати стійку конкурентну перевагу або забезпечувати можливості піднесення конкурентоспроможності фірми в цілому).

Процес диверсифікації відіграє певне значення не тільки для самого підприємства, а й для інших категорій суб'єктів. Відобразимо це схематично за допомогою рис. 1.3. Диверсифікація є привабливим шляхом для інвестування капіталу підприємства та зменшення ризику, особливо, якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою. Диверсифікаційний ріст відіграє неабияку роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Він сприяє стабілізації його доходів, посиленню конкурентних позицій, підвищенню прибутків й рентабельності, що є вагомим чинником зростання капіталізації, збільшення ринкової вартості підприємства [52, с. 53].

Від ефективно організованої стратегії диверсифікації залежатиме здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, тобто, бути глобально конкурентоспроможним. У певний момент підприємство обов'язково прийме рішення про зміну діяльності у тій чи іншій формі, прийде до висновку про можливість проникнення в інші галузі, освоєння нових для себе напрямків, тобто, про необхідність диверсифікації, що є передумовою проникнення підприємства в нові конкурентні сфери [69, с. 12].

Диверсифікація є виправданою стратегією, адже, підприємство прагне до збільшення прибутку і зменшення ризику. Потрібно зауважити, що невдале або неправильне застосування стратегії диверсифікації може призвести до зростання ризику та виникнення збитків. Корінько М.Д. [50, с. 71] підкреслює, що нехтування ризиком призводить до втрати змісту стратегії диверсифікації, а саме, до недоотримання прибутку, втрати ринків збуту та сировини, втрати фінансових ресурсів, порівняно з прогнозованим варіантом.



Рис. 1.3. Значення диверсифікації підприємств для різних категорій суб'єктів [109, с. 84]

Портер М.Е. [81, с. 110] вказує на існування двох шляхів досягнення оптимального функціонування: або підприємство стає у своїй галузі виробником із найнижчим рівнем собівартості, або приймає рішення про диверсифікацію в тих напрямках, які забезпечать досягнення мети. Пошук напрямків структурної перебудови найкраще здійснювати шляхом оцінки конкурентної позиції фірми та можливостей галузі.

Гріфін Р., Яцура В. [28, с. 14] стверджують, що диверсифікація може стати джерелом конкурентної переваги на ринку. Для досягнення бажаного ефекту від впровадження диверсифікації діяльності підприємства потрібно, насамперед, провести глибокий аналіз конкуренції на ринку, який полягає у виявленні основних та менш важливих конкурентів; сильних та слабких сторін конкурентів; маркетингової діяльності конкурентів. Також потрібно врахувати поточний стан та очікуваний ріст цін, купівельної спроможності споживачів. Успішна стратегія диверсифікації зменшує рівень суперництва завдяки своїм характерним рисам, які згруповано відповідно до п'яти конкурентних сил (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характерні риси процесу диверсифікації [45, с. 11]

Конкурентні сили	Особливості диверсифікаційного процесу
Суперництво конкуруючих продавців	Поєднання безпосереднього тиску і гнучкості
Загроза появи нових конкурентів	Запобігання появі нових великих конкурентних компаній Підвищення іміджу підприємства
Конкуренція товарів	Проведення демпінгових заходів на ринках інших галузей, жорстко впливаючи на конкуруючі вузькоспеціалізовані виробництва
Економічні можливості постачальників	Удосконалення системи постачання Можливість безпосереднього спілкування Обмеження залежності Перспективи довгострокової праці
Економічні можливості покупців	Поліпшення асортименту та якості продукції Удосконалення форм залучення та обслуговування клієнтів Мінімізація витрат на придбання і обслуговування

Диверсифікація діяльності підприємства дає змогу поєднувати безпосередній тиск і гнучкість у конкурентній боротьбі, сприяє запобіганню появи нових великих конкурентних компаній. Маючи значну фінансову могутність, диверсифіковані компанії здатні перебороти будь-які високі вхідні бар'єри, порушу могутність, диверсифіковані компанії здатні перебороти будь-які високі вхідні бар'єри, порушуючи сформовані в галузі співвідношення сил. Підприємства отримують можливість переливання капіталу в найбільш прибуткові галузі, адже, диверсифікація – це розширення номенклатури (асортименту) товарів і послуг, які виробляються (надаються) підприємством з метою зменшення ризику можливих втрат капіталу. Отже, за сучасних умов найбільш дієвий спосіб вистояти у конкурентному протистоянні – це диверсифікація [47, с. 163]. Здійснюючи диверсифікацію, підприємство отримує можливість об'єднання зусиль для досягнення єдиних цілей, тобто, отримання синергетичного ефекту, що в свою чергу забезпечує конкурентні переваги підприємству (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Забезпечення конкурентних переваг [118, с. 108]

Конкурентні переваги	Диверсифікаційні переваги
Ресурсні конкурентні переваги – переваги, які збільшують споживацький ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками, та виникають завдяки умовам доступу до ресурсів, низькій вартості природних ресурсів та робочої сили, податковому та бюрократичному режимам, вигідному місцезнаходженню.	- розширення простору для використання наявних ресурсів; - альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій; - пристосування до кон'юнктури ринку; - антимонопольне законодавство; - отримання державних замовлень; - збереження кадрів; - створення робочих місць.
Технологічні конкурентні переваги, які зумовлені наявністю та експлуатацією технологій масового виробництва, що забезпечує економію на масштабах та збільшення споживацького ефекту, пов'язаного з ціновими характеристиками продукції.	- удосконалення системи постачання; - збільшення виробничих потужностей; - володіння найпродуктивнішим устаткуванням; - посилення мобільності капіталу; - можливість переливання капіталу в найбільш прибуткові галузі; - полегшений вихід на світовий ринок.

Продовження табл. 1.4.

Інноваційні конкурентні переваги – формуються внаслідок реалізації результатів НДДКР, що дає змогу забезпечити оновлення номенклатури й асортименту.	- аналіз усіх підрозділів корпорацій; - модифікації продукції; - можливість використання нагромадженого досвіду; - забезпечення якості бізнес-процесів і продукції.
Партнерські конкурентні переваги, які пов'язані з формуванням неекономічних (соціальних, екологічних) стандартів господарської діяльності та їхньою реалізацією.	- підвищення іміджу підприємства; - злиття та придбання підприємства.

Диверсифікація діяльності дає змогу підприємству поєднувати безпосередній тиск зовнішнього середовища і гнучкість у конкурентній боротьбі [39, с. 147]. Для отримання найкращого результату від диверсифікації діяльності, підприємству, передусім, необхідно здійснити детальне аналізування як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Такий спосіб дасть змогу, по-перше, оцінити власні конкурентні переваги та порівняти їх з перевагами конкурентів; по-друге, виділити сильні та слабкі сторони підприємства, що необхідні для вибору найбільш перспективних напрямів діяльності; по-третє, визначити чинники, що надалі забезпечуватимуть успішну діяльність підприємства на ринку.

Розглянемо перелік можливих заходів політики диверсифікації, а також очікуваних наслідків від їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4). Проведення політики диверсифікації, як напрямую забезпечення та збереження конкурентних переваг, дає змогу підприємству значно підвищити ефективність своєї діяльності та зміцнити позиції на ринку.

Опрацювання праць вітчизняних науковців Бутиркін А.Я., Корінько М.Д. та Попової С.М. [14, с. 52] дає змогу систематизувати такі позитивні наслідки застосування підприємством стратегії диверсифікації, що сприятимуть зміцненню його конкурентоспроможності: більша стійкість у конкурентній боротьбі; зменшення ризику збитків від кон'юнктурних, структурних і циклічних коливань; створення передумов для стабілізації доходів; збереження тенденцій та прискорення темпів розвитку підприємства; економія багатоцільового спільного використання виробничих потужностей підприємства; зниження витрат завдяки концентрації збутових ланцюгів: товари і послуги продають через одну мережу; значний резерв

економії – внутріфірмовий трансфер інформації, знань, технічного і управлінського досвіду від одних виробників до інших, багатостороння підготовка працівників, краще використання матеріальних і нематеріальних ресурсів; збільшення рентабельності; можливість зниження податків.

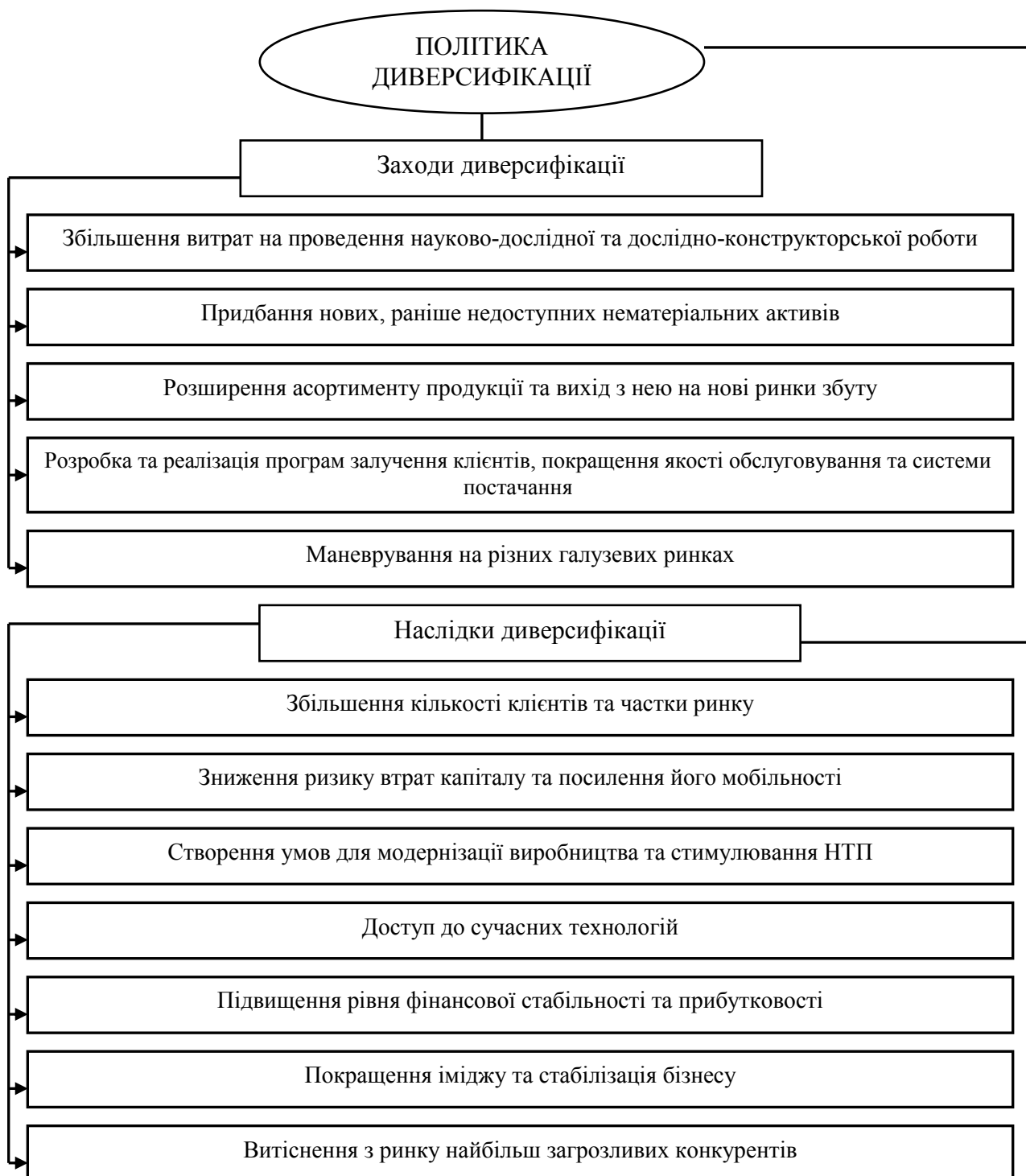


Рис. 1.4. Заходи та наслідки політики диверсифікації [39, с. 148]

Аналізуючи ці ефекти від впровадження підприємством диверсифікаційного росту, можна зробити висновок, що стабілізація доходів, ріст прибутку і рентабельності забезпечуватимуть зміцнення і збереження конкурентоспроможності підприємства. Адже внаслідок цих позитивних ефектів зростатиме капіталізація прибутку та підвищуватиметься ринкова вартість підприємства.

Як правило, початкові етапи діяльності компанії пов'язані з її концентрацією в одній галузі. Огляд західної практики показує, що багато хто з найбільш успішних компаній досягли високого рівня добробуту, використовуючи стратегію концентрації, тобто, не виходячи за рамки діяльності. У той же час слід відзначити, що серед компаній, що використовують цю стратегію, спостерігається найбільше число банкрутств. Це пов'язано з тим, що така стратегія несе великий рівень ризику. Стратегія галузевої концентрації може бути використана лише на ранніх стадіях життєвого циклу галузі, тому що за сприятливих обставин вона може забезпечити найбільш високі темпи виробничого розвитку або приросту капіталу. На наступних стадіях життєвого циклу компанії по мірі задоволення потреби у продукції основного контингенту споживачів їй на зміну повинна прийти стратегія галузевої диверсифікації виробничої діяльності [14, с. 58].

Найменш ризикованою є диверсифікація в розрізі різних, не пов'язаних між собою, груп галузей. Необхідність використання такої стратегії визначається тим, що для багатьох великих і середніх компаній, що здійснюють свою діяльність протягом тривалого періоду, традиційно обрані галузі стримують темпи перспективного розвитку, одержання високої віддачі від капіталу, а іноді викликають стратегічну уразливість у конкурентній боротьбі. Забезпечити нові можливості розвитку для таких компаній може диверсифікація діяльності в інші альтернативні групи галузей [116, с. 227]. Отже, при формуванні стратегії диверсифікації діяльності підприємства, насамперед, потрібно врахувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває

галузь, її структура, сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів.

Передусім, необхідно виявити конкурентні переваги підприємства на основі даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і провести порівняння власних характеристик із характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів; визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що допоможе виділити ті напрямки, в яких можна досягти успіху; оцінити можливості потенційних ринків, що дозволить визначити чинники, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних шляхів та важливих для успіху чинників дає підприємству уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим впровадження стратегії диверсифікації діяльності [117, с. 153].

Таким чином, значення диверсифікації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства достатньо помітне. З одного боку, диверсифікація – один із важливих напрямків діяльності підприємства, тобто, вказує, які конкретно стратегічні одиниці бізнесу і в яких стратегічних зонах господарювання будуть працювати в майбутньому. З другого боку, диверсифікація в значній мірі забезпечує стратегічну гнучкість портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій не допустить ситуації, коли несподівані зміни в одній із стратегічних зон господарювання можуть привести до серйозних руйнівних наслідків в інших.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ „РОДНИЧОК” В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

ТОВ „Родничок” розпочало діяльність ще в 1992 році, коли Семенюк І.В. і Гавка Н.Г., жителі с.Бояни, вирішили відкрити кілька кіосків із продажу мінеральних вод. На середину 90-х років припадає початок будівельного буму в країні й у зв'язку із цим була здійснена спроба налагодити виробництво будівельних матеріалів. На початку 1997 року був куплений наполовину зруйнований будинок колишнього овочевого комбінату при в'їзді в с.Бояни. Першим видом продукції було виробництво алюмінієвих і ПВХ вікон й дверей з румунського профілю. Через рік відбувся перехід на ПВХ профіль Verates й Asas (профіль із елітного алюмінію Rescara). З переходом у нове тисячоліття почалося зведення нових виробничих цехів і цілих заводів. У період з 2002 по 2005 рік було придбано лінії по виробництву металочерепиці, профнастилу, сендвіч-панелей, металевого сайдингу, гіпсокартонних профілів. В 2004 році був побудований один із найбільших заводів в Україні з виробництва пінополістерольних плит. В 2005 році було уведено в експлуатацію заводи з виробництва товарного бетону, керамзитного блоку й тротуарної плитки.

Маючи сучасне, високотехнологічне устаткування, було ухвалене рішення використати для виробництва будівельних матеріалів тільки якісну європейську сировину. У такий спосіб було підписано контракти з такими всесвітньо відомими корпораціями як „BritishPetroleum”, „Myriad”, „SIDEX”, „NovalInovenne” і т.д. Завдяки використанню нового обладнання, якісної європейської сировини й кваліфікованого персоналу, компанія вийшла в лідери серед виробників будівельних матеріалів на Західній Україні. Підприємство „Родничок” функціонує вже більше 20-ти років на ринку будівельних матеріалів та послуг. Головні принципи роботи ТОВ „Родничок”, що стали запорукою успіху й дозволяють йому з упевненістю дивитися в майбутнє, – це

найвища якість виробленої продукції, першокласна кваліфікація фахівців, європейський рівень надаваних послуг, індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність і гарантія. Якісне виробництво будівельних матеріалів та впровадження сучасних технологій дозволяє ТОВ „Родничок” реалізовувати їх у найкоротші терміни, використовуючи сировину провідних виробників.

У структурі іміджу даного підприємства можна виділити такі взаємопов’язані за формою і змістом компоненти: зовнішній вигляд ТОВ „Родничок” і стиль роботи його керівництва; товарний вигляд і якість продукції та реклама як носії іміджу ТОВ „Родничок”; зовнішній вигляд, стиль поведінки і діяльності персоналу. Зовнішній образ ТОВ „Родничок” створюється єдиним стильовим оформленням товарного знаку, фірмової колірної гами, фірмової вивіски, фірмового одягу, рекламних оголошень, буклетів, дизайну офісу, виконаних у жовто-зеленій гамі кольорів. Якісно, красиво та комфортно – ось три кити, які підтримують імідж ТОВ „Родничок”. Підприємство – неодноразовий учасник всеукраїнських і міжнародних виставок, володар багатьох нагород за якість.

Для досліджуваного підприємства характерна дивізіональна організаційна структура управління. Вищим органом ТОВ „Родничок” є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному (складеному) капіталі (Додаток К). Загальні збори учасників підприємства обирають голову товариства. На ТОВ „Родничок” – це генеральний директор – Семенюк Іван Васильович. Загальні збори учасників підприємства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу (рис. 2.1).

Організаційна структура підприємства „Родничок” побудована за дивізіональним проектом і обґрунтовується документально у штатному розкладі та положеннях про відділи і служби підприємства. Дивізіональна структура заснована на виділенні великих автономних виробничо-

господарських підрозділів (відділень) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

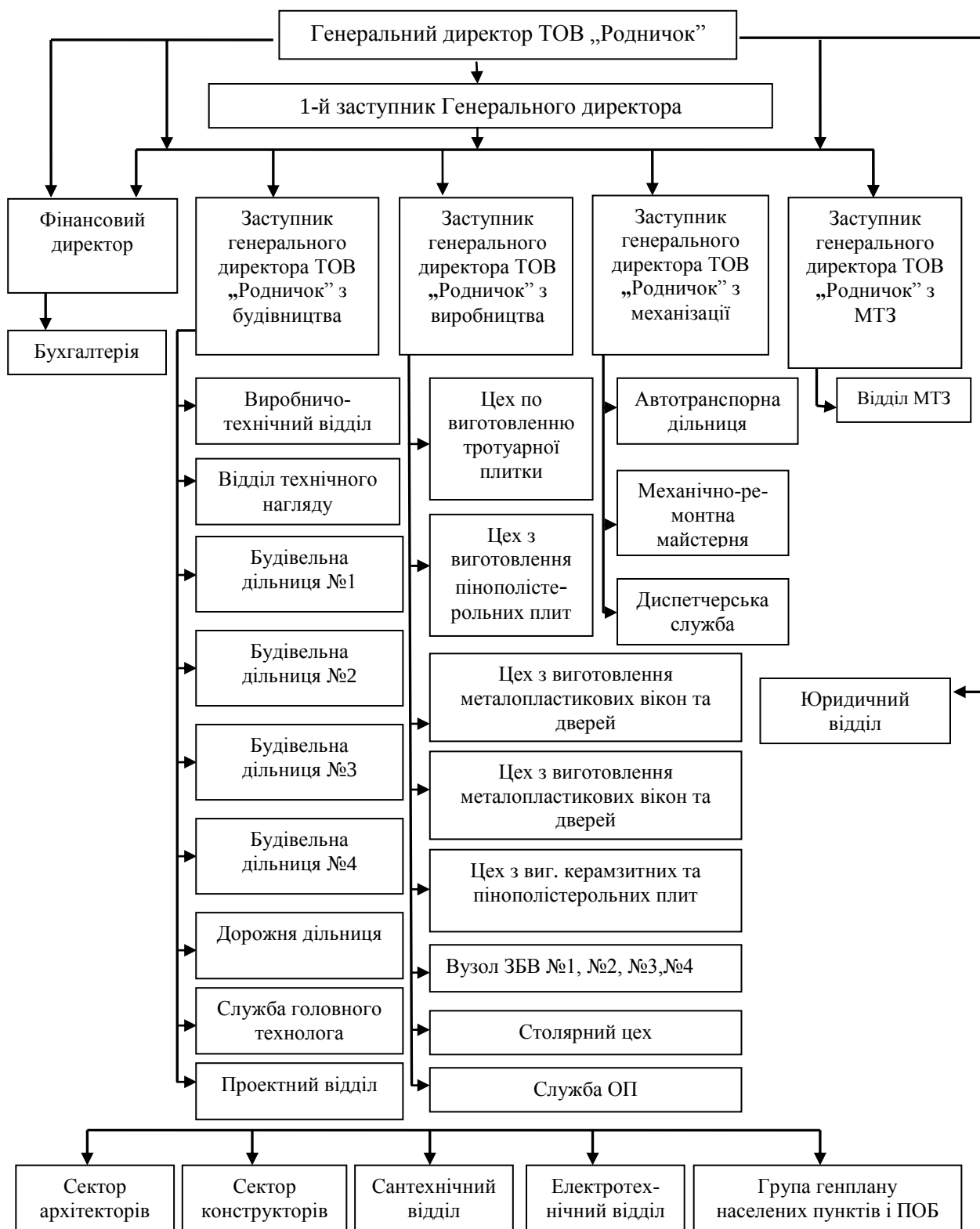


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ „Родничок”

На кожне відділення досліджуваного підприємства покладається відповідальність за виробництво і збут визначеної продукції й одержання прибутку, в результаті чого управлінський персонал верхнього ешелону підприємства вивільняється для вирішення стратегічних завдань. Загальні збори учасників залишають за собою право твердого контролю за загальними питаннями стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів, інвестицій тощо. Отже, для дивізійних структур характерне сполучення централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління і децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідальні за одержання прибутку.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Одним з методів зіставлення даних і вибору альтернативного шляху розвитку, що найбільш припустимий для вітчизняних підприємств, є „SWOT-аналіз”. SWOT-аналіз дає ясне уявлення про ситуацію, у якій знаходиться підприємство, і вказує, в яких напрямках варто діяти, щоб максимізувати можливості і звести до мінімуму загрози і слабкості [72, с. 36]. З метою детальної оцінки сучасного стану підприємства, а також визначення напрямів подальшої діяльності ТОВ „Родничок”, застосуємо методику SWOT-аналізу. Сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства наведені в Додатку А.

Детальний аналіз показників виробничої, фінансової сфери, сфери маркетингу та персоналу ТОВ „Родничок” наведені в пункті 2.3 другого розділу роботи. На основі цих даних внутрішнє середовище ТОВ „Родничок” можна проаналізувати за допомогою SNW-аналізу (табл. 2.1).

Аналіз факторів безпосереднього оточення. До цих факторів можна віднести споживачів, постачальників, конкурентів, посередників, контактні аудиторії тощо. Споживачі – найважливіша складова безпосереднього середовища підприємства. Знання конкретних бажань своїх споживачів, їх прагнень і надій дозволяє підприємству розробляти чіткі цілі розвитку і програми їх здійснення.

Таблиця 2.1

Стратегічний SNW-аналіз ТОВ „Родничок”

№ п\п	Характеристики	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
Загальна характеристика фірми				
1.	Організація управління	+		
2.	Організаційна культура	+		
3.	Імідж фірми	+		
Сфера маркетингу				
1.	Структура та кількість продукції	+		
2.	Контроль за якістю продукції	+		
3.	Управління збутом	+		
4.	Рівень продажу	+		
Сфера виробництва та технології				
1.	Якість виробництва	+		
2.	Рівень техніки та технології	+		
3.	Наявність власного транспорту	+		
4.	Рівень оновлення устаткування	+		
5	Ефективність використання основних засобів		+	
Сфера фінансів				
1.	Ліквідність		+	
2.	Фінансова стійкість	+		
3.	Ділова активність		+	
Сфера персоналу				
2.	Кваліфікація персоналу	+		
3.	Організація діяльності персоналу		+	
4.	Мотивація персоналу		+	

ТОВ „Родничок” реалізує товари безпосередньо клієнтам, застосовуючи специфічні способи та методи торгівлі. Обслуговування споживачів проводиться в торговельних залах, що призначені для найкращого обслуговування, формування асортименту послуг і можливості його оперативної заміни у відповідності з змінами попиту, постійного вивчення запитів покупців, вміння запропонувати потрібні послуги кожному конкретному покупцеві. Географія продажів продукції підприємства „Родничок” представлена Тернопільською, Івано-Франківською, Рівненською, Львівською, Чернівецькою, Закарпатською областями. Товариство співпрацює з усіма категоріями покупців: гуртові, оптові бази, магазини, приватні особи (підприємці). У процесі своєї діяльності ТОВ „Родничок” формує договірні

відносини з рядом споживачів. Розглянемо співвідношення надходження виручки від категорій клієнтів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Надходження виручки від клієнтів ТОВ „Родничок” у 2023 році

Отже, з рисунку випливає, що найбільш питому вагу надходження виручки складають фізичні особи. Є багато фірм, які займаються продажем продукції підприємства в таких містах, як: Хмельницький, Львів, Вінниця, Мукачеве, Ужгород, Хуст, Житомир, Рівне. Сезонність на діяльність товариства впливу немає. Постачальники – це ділові фірми та окремі особи, які забезпечують підприємство „Родничок” матеріальними ресурсами, необхідними для нормального функціонування. Форма розрахунку з постачальниками – безготівкова. Використовуються різні методи розрахунку – попередня оплата, оплата після отримання сировини, а також оплата частинами – 20 % аванс, 80 % – після отримання сировини чи обладнання. Майже всі найбільш важливі джерела сировини для виготовлення основних видів будівельних матеріалів на ТОВ „Родничок” доводиться закуповувати за кордоном, що призводить до підвищення цін на товари через високі транспортні витрати.

Основними постачальниками сировини та матеріалів для ТОВ „Родничок” є:

- ВАТ „Івано-Франківськцемент” – український постачальник цементу.

– „Myriad” – французька компанія, постачальник пофарбованої рулонної жести із захисною поліетиленовою плівкою двох типів для виробництва металочерепиці, профнастилу, сендвіч-панелей, металевого сайдингу, водостічних і касетних систем.

– „SIDEX” – румунський промисловий гігант, постачальник цинкованої жерсті для виробництва профнастилу, профілів і комплектуючих для кріплення гіпсокартонних плит.

– „BritishPetroleum” – британська нафтова компанія, яка постачає „Родничку” сировину для виробництва пінополістирольних плит.

– WeissProfil – болгарська компанія, продукцією якої є профілі для ПВХ та алюмінієвих конструкцій.

– „AsasAluminiumA.SASASPEN” – постачальник профілю для виробництва віконних і дверних блоків.

– „Emfi” – французька компанія, постачальник промислової та будівельної хімії.

Підприємство закуповує сировину за доступними цінами. Основним ризиком є якість сировини. Заходом щодо зменшення ризику є перевірка якості в лабораторних умовах. У ТОВ „Родничок” є власна сертифікована лабораторія, що дозволяє вести контроль за якістю сировини та продукції. Вона є повністю автоматизованим і комп’ютеризованим робочим вузлом. Усі зразки продукції, яку готує „Родничок”, обов’язково перевіряються на радіаційний вміст. Після цього видається відповідний сертифікат якості.

Варто зазначити, що збут продукції ТОВ „Родничок” здійснюється через власні торговельні зали. Оптовим покупцям відпуск продукції здійснюється в будь-який час після факту попередньої оплати. Для постійних перевірених торговельних партнерів проводиться відпуск продукції з відстрочкою платежу, створюючи для них сприятливі умови. При купівлі великої кількості товару, його доставка споживачеві здійснюється засобами власного автопарку „Родничок”, який налічує більш, ніж 30 автомобілів.

Отже, ТОВ „Родничок” у процесі діяльності застосовує метод прямого продажу, що дає підприємству наступні переваги:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну, завдяки чому скорочується кількість дій і забезпечується узгодженість попиту й пропозиції;
- зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних функцій;
- розширення асортименту послуг, завдяки чому досягається економія часу й зусиль виробника та споживача;
- можливість забезпечити оптимальні для споживача масштаби робіт;
- підвищення рівня обслуговування споживачів на основі досвіду обслуговування, цільового ринку тощо.

Конкуренти. Основними конкурентами ТОВ „Родничок” є:

- Компанія „Неостиль” (м. Львів, вул Пластова, 7);
- Торгово-промислова компанія (м. Львів, вул. Зелена, 149);
- Компанія „Шинака-Україна” (м. Луцьк, вул. Рівненська, 78);
- Компанія „Болена” (м. Чернівці, вул. М.Олімпіади, 34-Б);
- ТОВ „Облторгсервіс” (м. Чернівці, вул. Воробкевича, 5-А);
- Компанія „Експріелтсервіс” (м. Чернівці, вул. Руська, 12).

Контактні аудиторії – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей [63, с. 118]. Проаналізуємо групи контактних аудиторій ТОВ „Родничок”:

1. Фінансові кола – банк „Райфайзен банк Аваль”, в якому знаходиться розрахунковий рахунок підприємства;
2. Державні установи, які побічно впливають на діяльність підприємства;
3. Місцеві контактні аудиторії – жителі с. Бояни та Глибоцького району;
4. Широка аудиторія – підприємство працює зі всіма споживачами, реагує і розглядає претензії, враховує побажання і відгуки;
5. Внутрішні контактні аудиторії – це керівництво, працівники,

обслуговуючий персонал;

6. Засоби масової інформації. Для того, щоб споживачі „Родничок” постійно були ознайомлені з тенденціями його діяльності, а особливо з оновленням товарів, підприємство підтримує хороші зв'язки з засобами масової інформації.

Чисельні дослідження американських економістів показують, що стратегічні ініціативи часто розвиваються глибоко в ієрархічній системі, а потім або знаходять своїх "захисників", або виступають як стимул для менеджерів середньої ланки, які добиваються санкції вищого керівництва на реалізацію нових ідей. По суті це і є опис формування ініціативної групи в процесі диверсифікації.

На підприємстві „Родничок” було проведене анкетування, з метою визначення відсоткового складу зацікавлених груп і ступінь їх зацікавленості в диверсифікаційних процесах. Анкетування виявило наступний склад зацікавлених груп: робітники і обслуговуючий персонал – 71%; менеджери середньої ланки – 9%; інженери і фахівці – 14%; менеджери вищої ланки – 6%. Зацікавленість: робочий і обслуговуючий персонал – 16%; менеджери середньої ланки – 64%; інженери і фахівці – 58%; менеджери вищої ланки – 50%. За даними дослідження можна зробити наступні висновки. На підприємстві склалася ситуація, коли середній управлінський рівень і фахівці зацікавлені в диверсифікації більше, ніж вищий управлінський склад. Це пояснюється двома причинами. По-перше, робітники і обслуговуючий персонал мали середній вік – 51 рік; фахівці середньої управлінської ланки – 42 роки, інженери і фахівці – 50 років, вищі управлінці – 56 років. З вікової структури стає зрозумілим, чому саме наймолодші за віком групи більш мотивовані на процеси диверсифікації. Їх мотивацією є можливість кар'єрного зростання і збільшення у зв'язку з цим рівня матеріального доходу. Цілі та завдання зацікавлених груп працівників досліджуваного підприємства представлені на рис. 2.3.

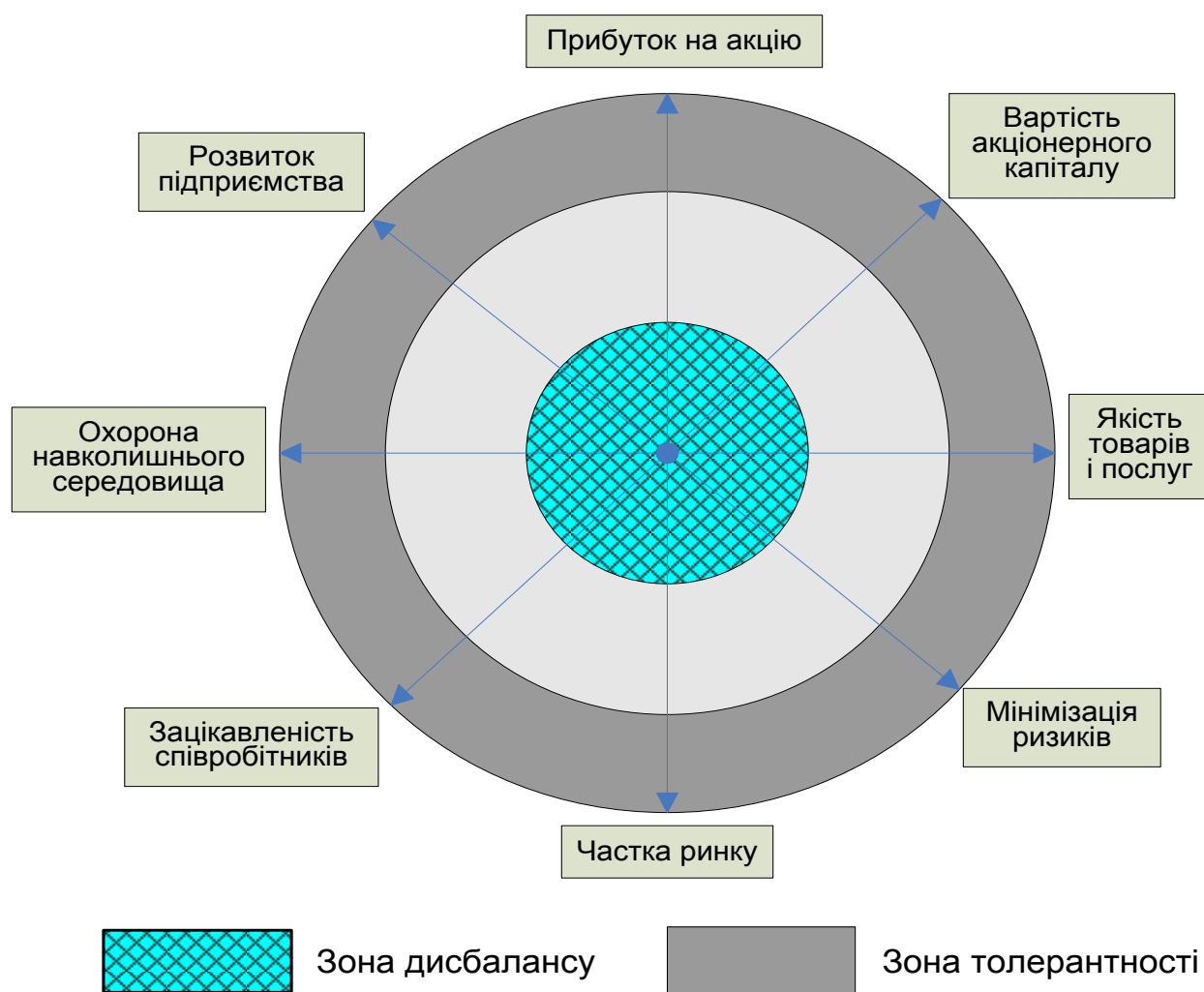


Рис.2.3. Цілі та задачі зацікавлених груп ТОВ „Родничок”

Отже, перевагами в діяльності ТОВ „Родничок” можна вважати багаторічний досвід роботи на цьому ринку, стабільні виробничі стосунки з основними оптовими покупцями та надійними постачальниками. З кожним днем зростає імідж підприємства в ділових колах.

Аналіз віддаленого середовища. Макрооточення по відношенню до підприємства виступає як причина і умова обмеження (або можливості розширення) діяльності; як передумова, що викликає необхідність змін на підприємстві [55, с. 280]. Аналіз факторів віддаленого оточення, які можуть вплинути на стратегію підприємства ТОВ „Родничок”, здійснимо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ „Родничок”

Е	Економіка	S	Суспільство
	1. Економічний розвиток країни; 2. Рівень інфляції; 3. Валовий внутрішній продукт та його динаміка; 4. Валютний курс; 5. Рівень конкуренції на ринку; 6. Наявність доступних джерел сировини;		1. Наявна та потенційна кількість робочої сили; 2. Якість робочої сили; 3. Рівень доходів та купівельної спроможності споживачів; 4. Співпраця із ЗМІ, використання ефективних методів реклами; 5. Думка та ставлення споживачів до підприємства; 6. Імідж та репутація підприємства.
Р	Політика	Т	Технологія
	1. Рівень політичної та законодавчої стабільності; 2. Нормативна база; 3. Податкове законодавство; 4. Адміністративні бар'єри для ведення господарської діяльності; 5. Рівень корупції державних структур.		1. Рівень НДДКР в країні; 2. Модернізація обладнання; 3. Підвищення продуктивності праці; 4. Нова продукція.

За результатами PEST-аналізу можна відзначити, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних та політичних чинників. Найголовнішою економічною проблемою є високий рівень інфляції в країні. Через це підприємство втрачає значну частку свого прибутку. Ще одним негативним фактором є зниження курсу української гривні, що не дає можливості підприємству, як імпортеру сировини, мінімізувати свої витрати. Щодо політичних чинників, то тут можна сказати, що найбільш негативно на підприємство впливають: політична нестабільність, високий рівень оподаткування, адміністративні бар'єри для ведення діяльності.

Отже, після того, як ми проаналізували віддалене оточення ТОВ „Родничок”, можна навести перелік факторів середовища, які впливають на нього та спрогнозувати можливу реакцію на їх дію з боку підприємства (Додаток Б).

Оцінка зі знаком „+” відповідає можливостям для підприємства, оцінка зі знаком „-” – потенційним загрозам з боку оточення. Більш узагальнено можливості і загрози для діяльності ТОВ „Родничок” представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Можливості і загрози для ТОВ „Родничок”

Можливості	Загрози
1. Поліпшення законодавства; 2. Модернізація обладнання; 3. Вихід на нові ринки; 4. Розширення асортименту продукції; 5. Продовження гарантії на продукцію для підвищення прихильності покупців до товарів і послуг підприємства; 6. Зниження собівартості продукції; 7. Підвищення відкритості підприємства в інформаційному плані.	1. Ризик неплатоспроможності чи банкрутства підприємства; 2. Зниження купівельної спроможності населення; 3. Збільшення процентних ставок по кредитах для населення та корпоративних клієнтів; 4. Посилення конкуренції на ринку будматеріалів; 5. Відсутність бар'єрів входження в галузь 6. Зменшення рентабельності виробництва; 7. Відхід з ринку фірми-постачальника; 8. Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; 9. Підвищення рівня інфляції, і, як наслідок, знецінення грошових коштів споживачів; 10. Зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів; 11. Посилення податкового тиску на підприємство.

Результати проведеного SWOT-аналізу досліджуваного підприємства наведені в додатку В. Аналізуючи інформацію, подану в цьому додатку, видно, що підприємство має велику кількість сильних сторін. Проте, наявні і певні слабкі сторони діяльності, які дещо стримують розвиток підприємства. Для того, щоб їх нейтралізувати, підприємству необхідно ретельно досліджувати свої можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складемо розширену матрицю SWOT-аналізу. Кожне поле матриці має своє позначення:

- Поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- Поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- Поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

– Поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз [42, с. 98].

У відношенні тих пар, які були обрані з поля СіМ, слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинилися на полі СлМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, були спроби подолати наявні в організації слабості. Якщо пара знаходиться на полі СіЗ, то стратегія повинна припускати використання сили організації для усунення загрози. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі СлЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися від слабкостей, так і спробувати запобігти навислу над нею загрозу. На кожному з полів розширеної матриці SWOT-аналізу можливі парні комбінації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для ТОВ „Родничок” (Додаток Д).

Таким чином, важливо розуміти, що підприємство постійно знаходиться у взаємодії із зовнішнім оточенням. Підприємство, перебуваючи під постійним впливом дії безпосереднього і віддаленого середовища, має виробляти відповідну реакцію, і, тим самим стабілізувати власне положення. Сильні внутрішні складові підприємства мають бути використані для найкращого використання можливостей, які надає зовнішнє середовище, а слабкості повинні вказувати на можливі загрози з боку оточення.

2.2. Аналіз асортименту продукції та конкурентоспроможності підприємства

Підприємство перед тим, як прийняти рішення про проведення диверсифікації, повинно оцінити стан своєї диверсифікованості на поточний момент часу. Процес прийняття будь-якого рішення про диверсифікацію починається з діагностики поточного стану справ, цілями якого є:

- 1) виявлення існуючих взаємозв'язків у системі, що характеризує бізнес підприємства;
- 2) визначення напрямків, які за певних причин є пріоритетними і важливими для фірми, відмовлення від яких може привести до необоротних наслідків у розвитку підприємства;
- 3) визначення ефективності заходів щодо диверсифікації, які проводились раніше [31, с. 69].

ТОВ „Родничок” застосовує різноманітні напрямки диверсифікації, які зведені з будівельних матеріалів, що виготовляє підприємство (рис. 2.4):

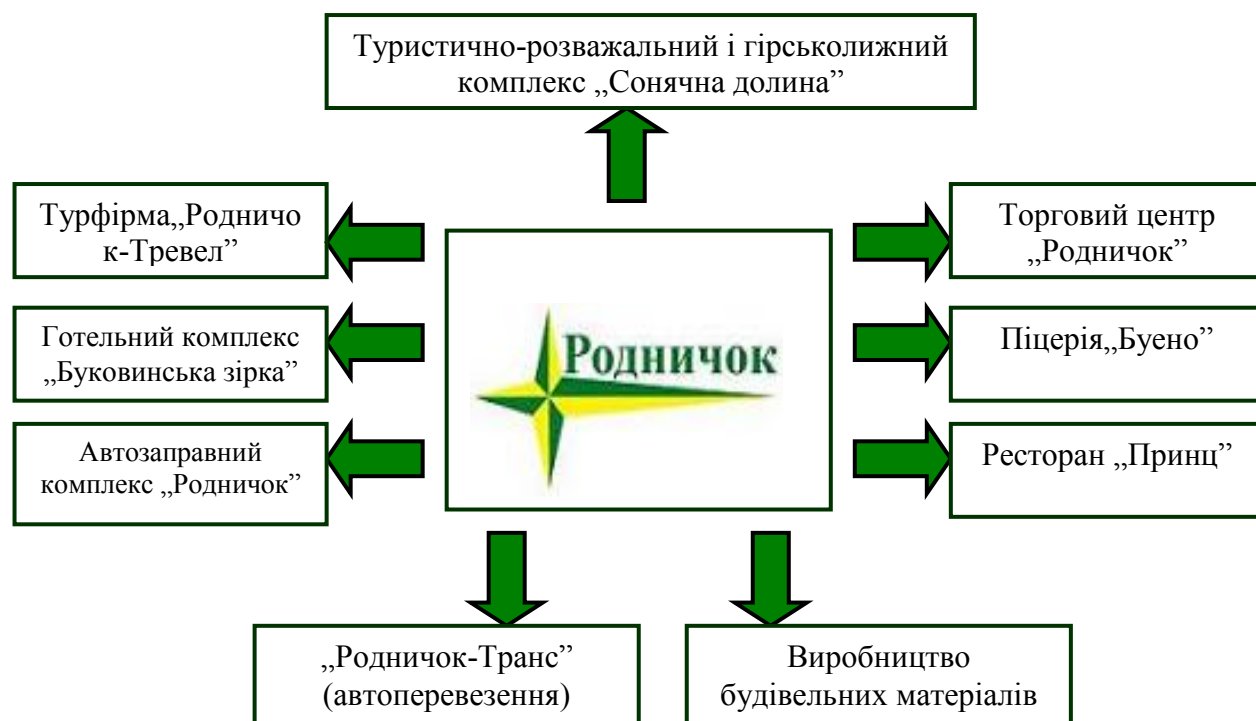


Рис. 2.4. Види діяльності ТОВ „Родничок”

Торговий центр „Родничок” був відкритий у грудні 2005 року в центрі селища Бояни, зведений з будівельних матеріалів, які виготовляє саме підприємство. На першому поверсі знаходяться продуктовий супермаркет і аптека, що працюють цілодобово. Також відкриті відділи іграшок, мобільного зв'язку, галантерейний, парфумерно-косметичний, сувенірний і взуттєвий. На другому поверсі розташований ресторан „Принц”. Відвідувачі цього ресторану мають змогу оцінити розкішне меню, шикарний дизайн інтер'єру, розмах території, зручність транспортних зв'язків і великої парковки. Третій поверх комплексу площею 1500 м² займає магазин елітних східних меблів, де, окрім зразків, виконаних в класичному європейському стилі, тут можна придбати гостинні і спальні гарнітури з Туреччини. В 2004 році компанія „Родничок” побудувала власний автозаправний комплекс в селищі Бояни, до складу якого входять: автозаправка; мийка, що дозволяє обслуговувати чотири легкові автомобілі, а також до чотирьох вантажних автомобілів або автобусів одночасно; автокрамниця, в якій представлені запчастини, автохімія і аксесуари для вітчизняних і імпортованих автомобілів; стоянка, що охороняється; бар; шиномонтаж для будь-якого автотранспорту. У 1992 році було відкрито дочірнє підприємство „Родничок-Транс”, автопарк якого налічує більше 30 автомобілів, що здійснюють регулярні вантажоперевезення між Україною і Болгарією, Туреччиною, Сирією, країнами Євросоюзу і Росією. База відпочинку „Сонячна долина” знаходиться недалеко від селища Бояни. Тут ТОВ „Родничок” пропонує: орендувати один з комфортних котеджів; орендувати конференц-зал на 120 чоловік для проведення офіційних переговорів; спробувати в ресторані смачні страви європейської, румунської та національної кухонь; відвідати сауну або російську баню; відпочити на одному з п'яти озер; пограти в більярд, настільний теніс, пейнтбол, боулінг, великий теніс, футбол, волейбол; розважити дітей катанням на маленьких поні, каруселях і показати екзотичних тварин. З 2009 року в „Сонячній долині” можна з задоволенням проводити час і в зимовий період. Для клієнтів пропонується шість дорослих і одна дитяча лижні траси, а також чотири для сноутюбінгу. В сезоні 2010-2011 рр.

запрацювала нова траса довжиною 1100 м.

В десяти кілометрах від м. Чернівці, в населеному пункті Бояни, розташований готельний комплекс „Буковинська зірка”. Цілодобово клієнтам пропонуються 42 номери різних категорій: стандартні, туристичні, сімейні, напівлюкси, люкси, апартаменти. Також в готелі функціонує ресторан, бар, сауна з басейном і сіновалом, кальянна кімната, зал для гри в більярд та теніс, фітнес-зал, конференц-зал, а також підземний підвал для паркування. В правому крилі готелю „Буковинська зірка” знаходиться піцерія „Буєно”, яка відрізняється від аналогічних закладів: одним із самих красивих інтер’єрів в Чернівецькій області; дитячим куточком з відповідним інтер’єром і великою кількістю іграшок; наявністю більш, ніж десятка видів піци, яка готується за італійськими рецептами. Туристична фірма ПП „Родничок-Тревел” є ліцензійним українським туроператором. Основними напрямками роботи є: Болгарія, Туреччина, Єгипет, Греція, Ізраїль та інші.

За час свого існування ТОВ “Родничок” зарекомендувало себе як надійне та стабільне підприємство, йому довіряють споживачі та ділові партнери. З кожним днем зростає імідж підприємства в ділових колах. Головні принципи роботи “Родничок”, що стали запорукою успіху й дозволяють йому з упевненістю дивитися в майбутнє, – це найвища якість виробленої продукції, першокласна кваліфікація фахівців, європейський рівень надаваних послуг, індивідуальний підхід до кожного клієнта, надійність і гарантії.

Сьогодні асортимент і номенклатура будівельних матеріалів ТОВ „Родничок” досить широкі. Проаналізуємо їх. Пісок, гравій, щебінь. На даний час компанія виробляє щебінь фракції 4-8 мм, 5-20 мм, 20-40 мм, а також пісок річковий митий. Гнучка цінова політика компанії щодо сипучих матеріалів підлаштовується під кожного клієнта. До послуг клієнтів компанії 30 спеціалізованих вантажних автомобілів, кожний з яких здатний перевезти і вивантажити 30 тонн сипучих матеріалів. Також є можливість завантаження клієнтів самовивозом, для цього на заводі працює спеціалізована автомашина-погрузчик.

Товарний бетон. Основою капітального будівництва завжди був і залишається бетон. До його складу входять пісок, цемент, гравій і вода. ТОВ „Родничок” пропонує 15 видів бетону, що різняться за багатьма характеристиками (за марками, класами, міцністю тощо). На виробництві працюють машини різного калібру, які, завдяки маневруванню, зможуть завезти бетон у будь-яке місце області. На відміну від інших компаній, які володіють одним бетононасосом, у ТОВ „Родничок” їх чотири, і всі вони різного калібру. Коли один насос виходить з ладу, його легко замінює інший. Також дана компанія практикує безкоштовну доставку бетону в межах 20-ти кілометрів.

Тротуарна плитка і бордюри. Даний вид продукції виготовляється на сучасній, повністю автоматизованій німецькій лінії фірми „HENKE”. Десять різних відтінків, яких набуває плитка завдяки фарбам фірми „Bayer” (Німеччина), роблять її оригінальним матеріалом для дизайнерів. Плитка виготовляється на спеціальному гідравлічному пресі, який, створюючи тиск в 210 Bar, робить плитку в кілька разів міцніше. Компанія виробляє два типи плитки: „Елегант”, товщиною в 60 мм, який застосовується, в основному, для облаштування пішохідних доріжок і тротуарів; і „Функціонал”, товщиною від 80 до 100 мм, що має підвищену стійкість до навантажень, дозволяє використовувати плитку в якості покриття, за яким допускається проїзд важкого транспорту. У торгових залах компанії представлені більше двадцяти п'яти форм плитки, два види бордюрів – дорожні та тротуарні, що виготовляються на тому ж обладнанні, а також сучасні дренажні системи.

Керамзитний блок. Вихідним матеріалом для таких блоків служить керамзит (спінена й обпалена глина), вода і цемент. Спечена оболонка, що покриває гранулу керамзиту, надає їй високу міцність. Саме тому керамзит, що володіє високою міцністю і легкістю, є основним видом пористого заповнювача для даного виду блоків. Великою перевагою керамзитних блоків є їх розміри (1 блок за об'ємом дорівнює 10-14 цеглин), в той же час – легкість в порівнянні з іншими стіновими матеріалами, що дозволяє зводити конструкції в 3-5 разів

швидше, з меншими затратами робочої сили і додаткових будматеріалів.

Металочерепиця і профнастили. Металочерепиця – це сучасний, легкий, довговічний, зручний у монтажі покрівельний матеріал. Сьогодні ТОВ „Родничок” – одна серед небагатьох в Україні компаній, яка виробляє покрівельний матеріал, покритий додатковою захисною плівкою, що оберігає його від дрібних пошкоджень і подряпин під час транспортування і монтажу. У 2002 році компанія „Родничок” уклала контракт з відомою французькою компанією „Muglad” про постачання забарвленої рулонної жести із захисною поліетиленовою плівкою двох типів: поліестер і матовий поліестер, завтовшки 0,5 мм, яка характеризується хорошим покриттям, високою зносостійкістю і антикорозійними властивостями.

В торгових залах компанії можна придбати всі аксесуари, необхідні для інсталяції крівлі: коньки, профілі, кути, снігоутримуючі елементи, гідроізоляційну і пароізоляційну плівки, утеплювачі, ущільнювачі, шурупи і так далі. Одним з важливих елементів конструкцій крівлі є водостічна система. Окрім своєї безпосередньої функції по направленому відведенню води, водостічні системи виконують і декоративну роль. Виробництво водостічних систем компанії „Родничок” здійснюється з оцинкованої жести „aluzink”, завтовшки 0,5 мм, на новій лінії польської компанії „Budmasz”.

Сендвіч-панелі із пінополістирольним наповнювачем компанії „Родничок” – це матеріал для будівництва промислових об'єктів, виробничих цехів, складів, заводів з виробництва і переробки харчових продуктів, павільйонів, магазинів, об'єктів сфери обслуговування, АЗС, холодильних камер, гаражних воріт, автофургонів, внутрішніх перегородок приміщень та інших об'єктів. Сендвіч-панель складається з пінополістирольної плити, облицьованої двома сталевими, оцинкованими листами. Вони склеюються спеціальним двохкомпонентним клеєм на новій, автоматичній лінії типу „Novokonmark”.

Гіпсокартонні профілі. Профілі для гіпсокартону компанія „Родничок” виготовляє з оцинкованої, м'якої, сталеної стрічки методом холодного прокату. Металічні профілі, в залежності від призначення, розділені на наступні види:

профіль CD (для стелі); профіль UD (для стін); профіль CW (для стійки); профіль UW (направляючий).

Алюмінієві, ПВХ конструкції. ПВХ та алюмінієві вікна та двері стали для ТОВ „Родничок” першою власною продукцією, що дозволила вийти на український ринок будівельних матеріалів. У 2006 році була повністю замінена лінія, яка дала можливість упровадити у виробництво найсучасніші новаторські технології, що дозволяють виконувати роботи будь-якої складності. Сьогодні компанія виготовляє за індивідуальним замовленням: ПВХ та алюмінієві вікна і двері; балкони і лоджії; офісні перегородки; зимові сади; алюмінієві фасади.

Також компанія здійснює постачання, монтаж і налаштування будь-якого устаткування для виготовлення алюмінієвих і ПВХ конструкцій. Компанія „Родничок” є постачальником профілю, матеріалів і комплектуючих, необхідних для виробництва вікон і дверей. З 2010 року ТОВ „Родничок” налагодило на сучасному обладнанні виробництво великого асортименту кованих виробів.

Армокаркаси. На італійській автоматичній лінії останнього покоління компанія „Родничок” виробляє армокаркаси. Область застосування армокаркасів:

- монолітне будівництво;
- виробництво металоконструкцій;
- виробництво міцних металовиробів;
- індивідуальне будівництво котеджів, дачних будинків.

Оскільки предметом кваліфікаційної роботи є дослідження можливостей зростання конкурентоспроможності виробництва будівельних матеріалів ТОВ „Родничок”, то проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства в цій галузі. Представимо загальну економічну ситуацію галузі, де ведеться бізнес. Промисловість будівельних матеріалів – це комплекс галузей у складі важкої промисловості, які виготовляють матеріали, деталі та конструкції для всіх видів будівництва. До неї належать галузі: азбестоцементних виробів, збірних залізобетонних і бетонних конструкцій та виробів, стінових матеріалів,

цементних, будівельної кераміки, будівельних матеріалів та виробів з полімерної сировини, нерудних буд матеріалів, пористих заповнювачів та ін.

За економічним призначенням продукція промисловості будівельних матеріалів належить до виробництва засобів виробництва (група А) і є основною частиною матеріально-технічної бази будівництва, забезпечує зростання обсягів капітального будівництва і його технічний прогрес на основі впровадження ефективних матеріалів і конструкцій. Розвиток промисловості будівельних матеріалів в Україні пов'язаний з наявністю будівельної сировини. Україна багата на природну будівельну сировину: вогнетривкі глини, каоліни, кварцити, будівельний камінь тощо. Галузь виробляє матеріали, деталі й конструкції для всіх видів будівництва. Основна її продукція – стінові, в'язучі, покрівельні, оздоблювальні, облицювальні, ізоляційні матеріали, будівельне скло, збірний залізобетон і бетон, покрівельна кераміка тощо.

Промисловість будівельних матеріалів розвивається під впливом двох факторів – сировинного і споживчого, тому розміщення її залежить від переважання хоча б одного з них. Залежно від потреб будівництва і стадій технологічного процесу виділяють підприємства і виробництва, що орієнтуються на сировинні райони, наприклад, видобування і первинна обробка сировини (піску, гравію, щебеню, бутового каменю тощо), виробництво в'язучих (цементу, вапна, гіпсу) і стінових матеріалів, а також ті, що тяжіють до споживача (виробництво залізобетонних конструкцій, шиферу, будівельного і віконного скла тощо). Промисловість будівельних матеріалів відзначається складністю галузевої структури. Найважливішими підгалуззями є виробництво стінових, рулонних, покрівельних і гідроізоляційних матеріалів, азбестоцементних труб і шиферу, видобування й переробка нерудних будівельних матеріалів, цементна промисловість, виробництво будівельної кераміки. На них припадає понад 80 % усієї продукції і майже 90 % зайнятого в будівельній промисловості промислово-виробничого персоналу.

Будь-якій організації протистоїть широкий спектр конкурентів. Конкурентна ситуація на ринку будівельних матеріалів Західної України дуже

висока. На сьогоднішній день у цій сфері працює велика кількість фірм. В підприємства „Родничок” є достатня кількість конкурентів, що мають достатньо великий досвід роботи, значні фінансові результати, високо кваліфікований персонал та добру репутацію (рис. 2.5).

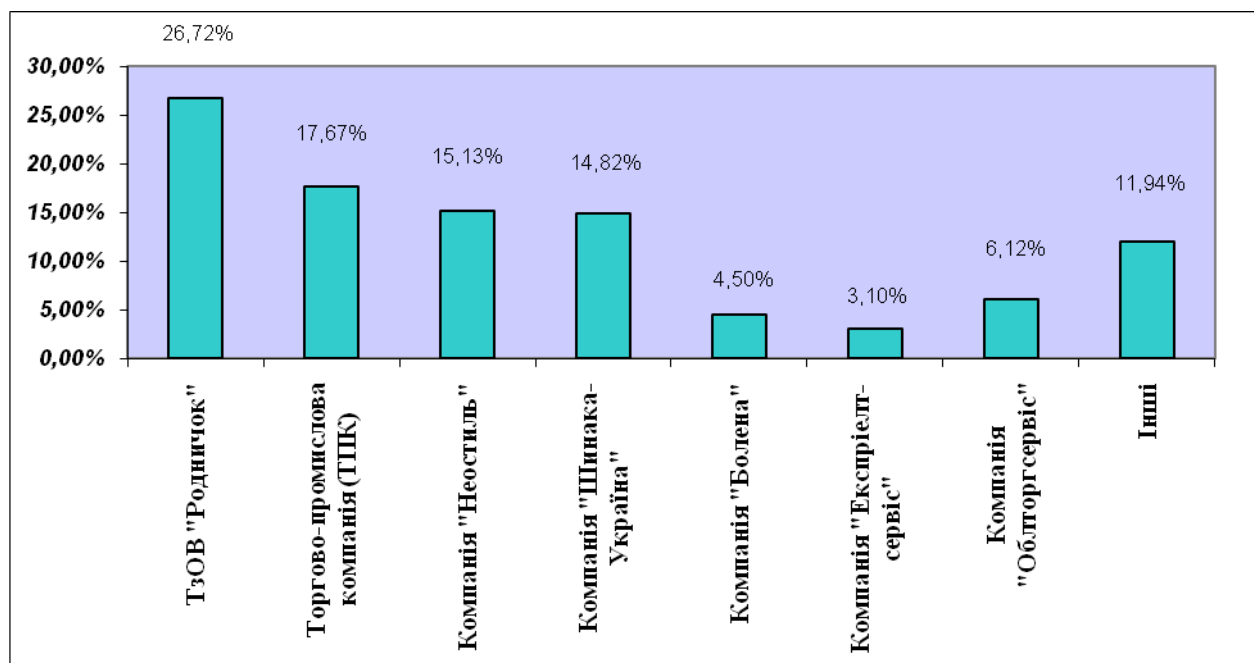


Рис. 2.5. Ринкова частка основних виробників будівельних матеріалів Західної України у 2023 році

З рис. 2.5 випливає, що компанії-конкуренти займають провідні позиції на ринку будівельних матеріалів, але варто відзначити, що на території Західної України діє багато й інших менших будівельних компаній, які також мають певне коло споживачів. Конкуренція в даному сегменті ринку дуже тверда, і компанії перебувають під постійним тиском необхідності поліпшення показників своєї діяльності, до чого приводить прагнення більш повного задоволення запитів споживачів.

Для визначення місця досліджуваного підприємства на ринку товарів та послуг Західної України проведемо порівняльний аналіз основних параметрів діяльності ТОВ "Родничок" та фірм-конкурентів (шкала рейтингу: слабший-1, сильний-10) (табл. 2.4).

Згідно з проведеною оцінкою, найкращі конкурентні позиції на ринку займає ТОВ „Родничок”. У підприємства найкраща репутація серед виробників

будівельних матеріалів Західної України, йому властиві наступні конкурентні переваги: з якості, іміджу, доступності ціни та рівня технології.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності основних виробників будівельних матеріалів Західної України у 2023 році

Конкурентні фактори	Вага	ТОВ "Родничок"	Торгово-промислова компанія (ТПК)	Компанія "Неостиль"	Компанія "Шинака-Україна"	Компанія "Болена"	ТОВ "Облторгсервіс"	Компанія "Експрієлт-сервіс"
Якість	0,2	10 (2)	8 (1,6)	6 (1,2)	6 (1,2)	6 (1,2)	7 (1,4)	6 (1,2)
Репутація/імідж	0,1	10 (1)	7 (0,7)	6 (0,6)	6 (0,6)	6 (0,6)	7 (0,7)	6 (0,6)
Доступність сировини	0,05	6 (0,3)	5 (0,25)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,2)	5 (0,25)	4 (0,2)
Технології	0,05	9 (0,45)	6 (0,3)	5 (0,25)	8 (0,4)	4 (0,2)	4 (0,2)	4 (0,2)
Виробничі потужності	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	6 (0,3)	5 (0,25)	6 (0,3)	6 (0,3)	5 (0,25)
Фінансова сила	0,05	6 (0,3)	5 (0,25)	4 (0,2)	5 (0,25)	4 (0,2)	4 (0,2)	4 (0,2)
Відносна вартісна сила	0,25	7 (1,75)	6 (1,5)	7 (1,75)	5 (1,25)	4 (1)	4 (1)	4 (1)
Здатність конкурувати по ціні	0,25	9 (2,25)	7 (1,75)	8 (2,0)	7 (1,75)	5 (1,25)	5 (1,25)	4 (1)
Зважений рейтинг сили	1	8,37	6,7	6,55	5,95	4,95	5,3	4,65

Найбільш сильний конкурент – це ТПК, тому що він пропонує схожий спектр товарів та послуг: виробництво будівельних матеріалів, доставка їх до клієнта, кредит і розстрочка, гнучка система знижок. Компанія ТПК має достатньо непогану рейтингову оцінку. Саме задовільна якість, технологія виробництва та помірна ціна за виконання роботи є стратегічними силами підприємства. Тому у підприємства „Родничок” існує потреба у безперервному відстеженні конкурентних змін. Тільки при цих умовах фірма може правильно оцінити можливості конкурентів та власні можливості і виробити оптимальну стратегію, яка буде спрямована на створення або підтримку власної конкурентної переваги.

2.3. Оцінка ефективності диверсифікації політики діяльності підприємства

Великі диверсифіковані підприємства під час своєї діяльності зустрічаються з проблемою достовірної загальної оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності. Впровадження стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств неможливе без створення методичної бази економічного оцінювання ефективності диверсифікованих видів діяльності. Адже економічна оцінка будь-якої стратегії є завершальним етапом розроблення її для впровадження, тому головним критерієм ефективності нової стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства. Проблемою є обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників. Вони повинні бути продумані з позиції галузі, специфіки діяльності конкретного підприємства, наступні критерії їх вибору: взаємозв'язок показників із стратегією підприємства; вибір показників з акцентом на етап його життєвого циклу; здатність логічно зв'язувати і повно відображати завдання різних підрозділів і підприємства в цілому; виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів підприємства. Щоб уявити повну картину сучасного стану ТОВ „Родничок” у сфері виготовлення будматеріалів, необхідно проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності у їх динаміці. Дані показники взяті з фінансової звітності підприємства (Додатки Е, И, З) у їх динаміці(табл. 2.5).

Таблиця 2.5

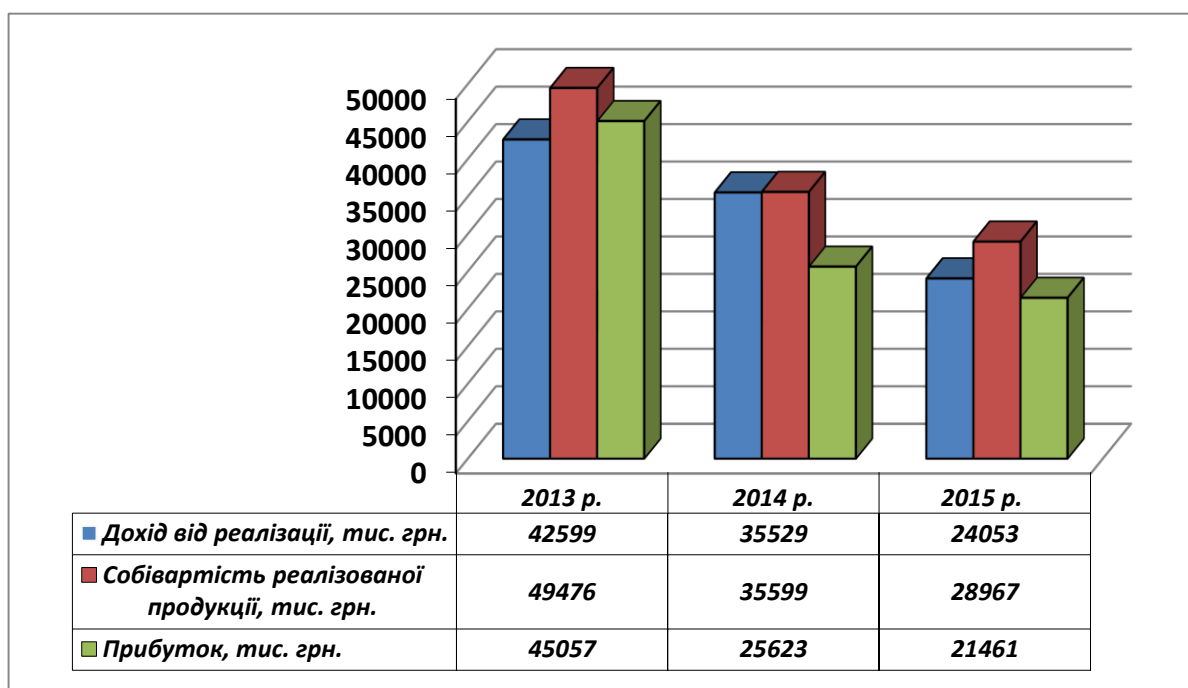
Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ „Родничок” за 2021 - 2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсол.(+,-)		Відхилення відносне,%	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	42599	49476	45057	+6877	-4419	+1,2	-0,9

Продовження табл. 2.5

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	35529	35599	25623	+70	-9976	+1,0	-0,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24053	28967	21461	-4914	+7506	-1,2	+0,7
Валовий прибуток, тис. грн.	11476	6632	4162	-4844	-3470	-0,6	-0,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	24	869	(1796)	+845	-2665	+36,2	-2,1
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	164	73	31	-93	-39	-0,4	-0,5
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості, чол.	174	74	32	-100	-42	-0,4	0,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	3813,5	1563,6	948,4	-2240,7	-615,2	-0,4	-0,6
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам (крім тимчасової непрацездатності), людино-годин	247910	127772	54428	-120138	-73344	-0,5	-0,4
Відпрацьовано людино-годин працівниками, людино-годин	243878	127228	53147	-116650	-74081	-0,5	-0,4

Аналізуючи основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ „Родничок”, ми бачимо, що на протязі 2021-2023 рр. підприємство прибуткове, але в 2023 р. збиток вже становив 1796 тис. грн. На підприємстві за останні три роки відбулися коливання в показниках виробництва товарної продукції у діючих цінах. Про це свідчить незначне збільшення у 2022 році, а потім зниження у 2023 р., як виручки, так і чистого доходу від реалізації продукції, темп спаду яких склав 0,9% та 0,7% відповідно. При цьому собівартість реалізованої продукції – змінювалась, відповідно до попередніх показників. І ще більшим індикатором погіршення діяльності підприємства у 2022 р. є показник середньооблікової чисельності працівників, у порівнянні із 2021 р. він склав 0,4%, тобто, чисельність працівників зменшилась на 100 чол. У 2023 р. цей показник також зменшився, в порівнянні із 2022 р. на 0,4%. Зобразимо результати розрахунків техніко-економічних показників схематично (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Динаміка основних показників діяльності
ТОВ „Родничок” за 2021 - 2023 рр.**

Отже, згідно із даними звітності, в 2021-2023 рр., спостерігається спад доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції, прибутку, фонду робочого часу. На наш погляд, ці процеси пов'язані із: зростанням рівня інфляції; підвищенням рівня цін на продукцію (і, як наслідок, зменшенням попиту); нестабільністю валютного курсу; збільшенням податкового навантаження; недооцінкою своїх конкурентів.

Одним із основних показників діяльності підприємства є рентабельність продукції, яка характеризує ефективність витрат на її виробництво. На практиці, як правило, найчастіше використовують методику розрахунку на основі фінансової звітності підприємства (Додатки Е, З, И), показників рентабельності (табл. 2.6). Згідно з даними таблиці показник загальної рентабельності продукції товариства на протязі останніх років сильно знизилась, з 9,26 в 2021 році до 0,003 в 2022 р. Зміна цього показника вплинула на розмір чистого прибутку, який зменшувався разом із падінням рентабельності, і в 2023 році він взагалі відсутній. У 2023 р. рентабельність

продукції становила 0,194, що зменшилась в більше ніж в 2 рази від рівня 2021 р., в якому спостерігаються найвищі показники діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ „Родничок” за 2021-2023 рр.

Показник	Розрахункова формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність активів	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 220}}{\Phi 1 \text{ р. 280 (640)}}$	9,26	0,003	-	-	-
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 220}}{\Phi 1 \text{ р. 380}}$	1,69	0,006	-	-	-
Рентабельність діяльності	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 220}}{\Phi 2 \text{ р. 035}}$	6,76	0,024	-	-	-
Рентабельність продаж	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 050}}{\Phi 2 \text{ р. 035}}$	0,32	0,186	0,162	0,58	0,87
Рентабельність продукції	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 050}}{\Phi 2 \text{ р. 040}}$	0,477	0,229	0,194	0,48	0,85
Чиста рентабельність підприємства	$\frac{\Phi 2 \text{ р. 220}}{\Phi 1 \text{ р. 280 (гр 3 + гр 4)/2}}$	9,855	0,003	-	0,0003	-

Аналіз динаміки рентабельності активів ТОВ „Родничок” свідчить про різке падіння даного показника в 2022 році до 0,003% з 9,26 % в 2021 році.

Ефективність застосування основних засобів характеризують показники: фондівдачі, фондомісткості й фондорентабельності. Проаналізуємо дані показники на основі балансу підприємства та приміток до річної фінансової звітності (Додаток Є, Ж) за 2021-2023 рр. (табл. 2.7). За аналізований період значення коефіцієнта фондорентабельності сильно знизилось, з 0,11 в 2022 році до 0,06 в 2023., що показує зниження частки прибутку, отриманого підприємством на одну гривню вкладених основних фондів. Коефіцієнт фондорентабельності залежить від зміни фондівдачі і величини прибутку від операційної діяльності, тому з їх зростанням відбулися зміни досліджуваного показника.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників ефективності використання основних засобів ТОВ “Родничок” за 2021-2023 рр.

Показник	Розрахункова формула	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021,%	2023/ 2022,%
Фондорентабельність	$\frac{\Phi 2 \text{ р.050}}{\Phi 1 \text{ р.031}}$	0,11	0,07	0,06	-0,64	-0,85
Фондовіддача	$\frac{\Phi 2 \text{ р.035}}{\Phi 1 \text{ р.031}}$	0,34	0,37	0,36	+1,09	-0,97
Фондомісткість	$\Phi_{\text{м}} = 1 / \Phi_{\text{о}} \text{ зменш}$	2,94	2,70	2,78	-0,91	+1,03

Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондовіддача. Фондовіддача активів характеризує величину обороту з реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1 гривню активів. Показник, зворотний фондовіддачі – фондомісткість. Чим більша фондовіддача, тим менша фондомісткість і більш ефективно використовується капітал, вкладений в активи підприємства. В нашому випадку, фондовіддача активів в аналізований період коливається, то збільшується з 0,34 до 0,37 в 2022 році, що у відсотковому співвідношенні становить +9%, то зменшується дещо в 2023 році і склало 0,36. Ці зміни спричинили до значного зменшення фондомісткості в 2022 році та деякого збільшення в 2023. Це відбулося через вплив безлічі факторів: зниження трудомісткості продукції і виробітку продукції за одиницю часу роботи устаткування, недотримання коефіцієнту змінності роботи устаткування і т. ін. Підприємство не на достатньому рівні використовує основні засоби, тому необхідно вживати заходи щодо підтримання роботи на такому ж рівні або застосовувати пропозиції щодо його підвищення.

Сфера фінансів. Можливості організації успішно конкурувати на ринку виробництва продукції та займати чинне місце в бізнесі залежить від фінансового потенціалу. Рівень фінансового потенціалу організації є визначальним критерієм оцінки конкурентоздатності її діяльності, яка характеризуються оцінкою її фінансового стану. Економічна література

пропонує в якості дієвого методу оцінки фінансового стану підприємства розрахунки коефіцієнтів [62, с. 31]. Вважається, що аналіз абсолютних величин, навіть у розрізі років, не дасть такої повної інформації для точного розуміння ситуації. Особливістю є порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями. Відхилення від норм вкажуть на ті проблеми, котрим варто приділити увагу.

У нашому випадку виділимо 3 групи фінансових показників, що будуть характеризувати певні напрями діяльності підприємства: 1) ліквідність підприємства; 2) фінансова стійкість; 3) ділова активність. Для розрахунку бралися показники балансів протягом 2021-2023 рр. на досліджуваному підприємстві (Додаток Ж). Ліквідність підприємства – це здатність швидко перетворити актив на гроші без втрат його ринкової вартості. Розрахуємо показники ліквідності досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності ТОВ “Родничок” за 2021-2023 рр.

Найменування формули	Розрахунок формули	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності [0,2- 0,5]	$\frac{ГК + ПФІ}{КЗ}$	0,004	0,001	0,018	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності [0,6- 0,9]	$\frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{КЗ}$	0,235	0,283	1,655	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності [2-3]	$\frac{ПА}{КЗ}$	1,893	2,159	6,779	-	-
Оборотний капітал	ПА – КЗ	56936	77727	89794	1,365	1,155

Отже, з таблиці 2.8 випливає, що на підприємстві коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. склав 0,004, значне його зменшення сталося у 2022 р. 0,001, наступного року він вже збільшився, перевищивши показник 2021 року і склав 0,018. Причиною цього є нестача готівки та відволікання засобів у дебіторську заборгованість. Однак, і при невеликому значенні даного показника

підприємство є платоспроможним, оскільки вміє збалансувати та синхронізувати приплив і відплив коштів за обсягом і термінами. Підприємство, в найближчий час, за рахунок наявних на його рахунку грошових коштів може погасити невелику частину відсотків своїх короткострокових зобов'язань.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то його значення знаходиться на високому рівні. З таблиці 2.8 видно, що в 2021-2022 рр. розрахований коефіцієнт нижчий за рекомендований діапазон $[0,6-0,9]$, але у 2023 р. його рівень значно збільшився, порівняно з попередніми роками, через відповідне зменшення поточних зобов'язань підприємства перед кредиторами. Незважаючи на високі значення коефіцієнта швидкої ліквідності, слід звернути увагу на те, що в досліджувані роки у складі оборотних активів значну частку займають грошові кошти та дебіторська заборгованість, яку досить важко вчасно стягнути. Тому, за даним показником не можна точно зробити висновок щодо високої ліквідності підприємства [64, с. 38]. Величина коефіцієнта поточної ліквідності у 2021 р. становила 1,893, що майже відповідає нормативному значенню. В наступні два роки відбулося збільшення даного показника до значення 6,779 у 2023 році. Цей позитивний результат даного показника відображає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Зростання оборотного капіталу відображає те, що короткострокові зобов'язання повністю покриваються за рахунок поточних активів, що характеризує практично незалежну фінансову політику підприємства щодо кредиторів.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства „Родничок” на основі фінансової звітності підприємства (Додатки Е, З, И) (табл. 2.9). Виходячи з результатів таблиці 2.9, можна сказати, що ТОВ „Родничок” не припиняє зміцнювати свою позицію на ринку, примножувати свій майновий капітал та знижувати ступінь залежності від зовнішніх

кредиторів. Фінансова незалежність, стабільність та стійкість підприємства „Родничок” на даний час висока.

Таблиця 2.9

Розрахунок фінансової стійкості ТОВ “Родничок” за 2021-2023 рр.

Найменування формули	Призначення	Розрахунок формули	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт незалежності (більше 50%)	Характеризує долю коштів, які власники вклали в загальну вартість майна підприємства; його незалежність від зовнішніх джерел	$\frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}}$	0,53	0,54	0,62
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,8 – 0,9)	Частина стабільних джерел фінансування в їх загальному обсязі	$\frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$	0,90	0,84	0,91
Коефіцієнт фінансової стабільності (≥ 1)	Перевищення власних коштів над позиковими свідчать про фінансову стійкість під-ва	$\frac{\text{власний капітал}}{\text{залучений капітал}}$	2,23	2,33	7,02

Це підтверджується отриманими за останній рік значеннями коефіцієнтів фінансової незалежності – 0,62, фінансової стійкості – 0,91, та самофінансування – 7,02, що знаходяться в межах заданих діапазонів, а останній перевищує його аж в 7 разів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "РОДНИЧОК" В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями формування та управління процесами розробки стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Формування конкретної стратегії підприємства – процес достатньо складний і тривалий. І врешті-решт зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини для кожного рівня стратегічного набору підприємства. В основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі.

На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, формулюються (розробляються) різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей (так як стратегія підприємства є ніщо інше, як визначення економічних можливостей підприємства на перспективу). Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому (альтернативні варіанти реалізації виявлених можливостей, тобто потенціалу підприємства). Кожна з альтернативних стратегій, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку даного підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху [44, с. 112].

Економічний стан, у якому здійснюють сьогодні свою діяльність промислові підприємства, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку, як це показано в розділі 1, є стратегія диверсифікації.

На жаль, на більшості вітчизняних підприємств проблема управління стратегіями диверсифікації розв'язується неефективно. Відсутність чітко окреслених завдань і стратегії розвитку виробництва, неадекватна організація системи збуту, застарілість методів перевірки якості продукції, відсутність аналітичного вивчення ринків збуту і індивідуальної роботи з потенційними клієнтами призвели до втрати останніх, занепаду і, як результат, банкрутства багатьох сучасних підприємств, у минулому велетнів української промисловості. Тому необхідно використовувати вітчизняний і зарубіжний досвід для розробки та реалізації стратегії диверсифікації досліджуваного підприємства, і адаптувати його до конкретних умов господарювання [47, с. 162].

При вирішенні даного питання необхідно зауважити, що ТОВ „Родничок” вже є широко диверсифікованим підприємством, діяльність якого здійснюється у різних, не пов'язаних між собою галузях, характеристика яких наведена в п. 2.1 другого розділу. Тобто, до цього часу, досліджуване підприємство активно використовує конгломератну стратегію диверсифікації. Це пояснюється наступними причинами:

1) підприємство має достатні можливості для інвестицій й використовує кошти таким чином, щоб одні підприємства компанії були пов'язані з іншими, як постачальники й споживачі ресурсів, що дозволяє скоротити витрати на основні матеріали і сировину.

2) підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку, ґрунтуючись на дослідженні місцевих ринків та орієнтуючись на довгострокові угоди з споживачами;

3) підприємство, маючи заборгованість, може знайти вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів;

4) підприємство має багато неспоріднених напрямків діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;

5) підприємство купує та створює „з нуля” нові напрямки діяльності, щоб досягти мінімально необхідних показників, які визначають цільові орієнтири розвитку [48, с. 136].

Умовою застосування конгломератної диверсифікації є використання високих управлінських характеристик директора ТОВ „Родничок” Семенюка І. В. та керівників підрозділів, що дають змогу:

- одержувати достовірну інформацію про справи в кожному з диверсифікованих видів діяльності;
- розуміти сутність і внесок кожного з напрямків у кінцеві результати;
- мати змогу впливати на плани та роботу кожного з диверсифікованих видів діяльності.

Обґрунтуємо необхідність подальшої розробки стратегії диверсифікації ТОВ „Родничок” у галузі виробництва будматеріалів на майбутній період. Стратегію диверсифікації підприємства розглядають як умову успішного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Вона визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства, узгоджує в собі місію підприємства, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику, кадрову стратегію й ін. Диверсифікація дозволяє підприємству „триматися на плаву” при складній економічній ситуації за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від тимчасово нерентабельних або зовсім нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції. Основна конкурентна перевага, яку надає диверсифікація, це можливість цінового маневру, шляхом перерозподілу витрат між різними видами діяльності або асортиментними позиціями. За допомогою диверсифікації будують збалансовані найважливіші фактори бізнесу: обсяги виготовлення і продажу продукції, прибутки, ризики, послідовність зміни і розвитку видів діяльності [75, с. 238].

Процес управління стратегіями диверсифікації сам по собі не є самостійним, а є лише однією з функцій стратегічного управління. Розглянемо

роль і місце диверсифікації у системі стратегічного управління ТОВ „Родничок” (рис. 3.1).

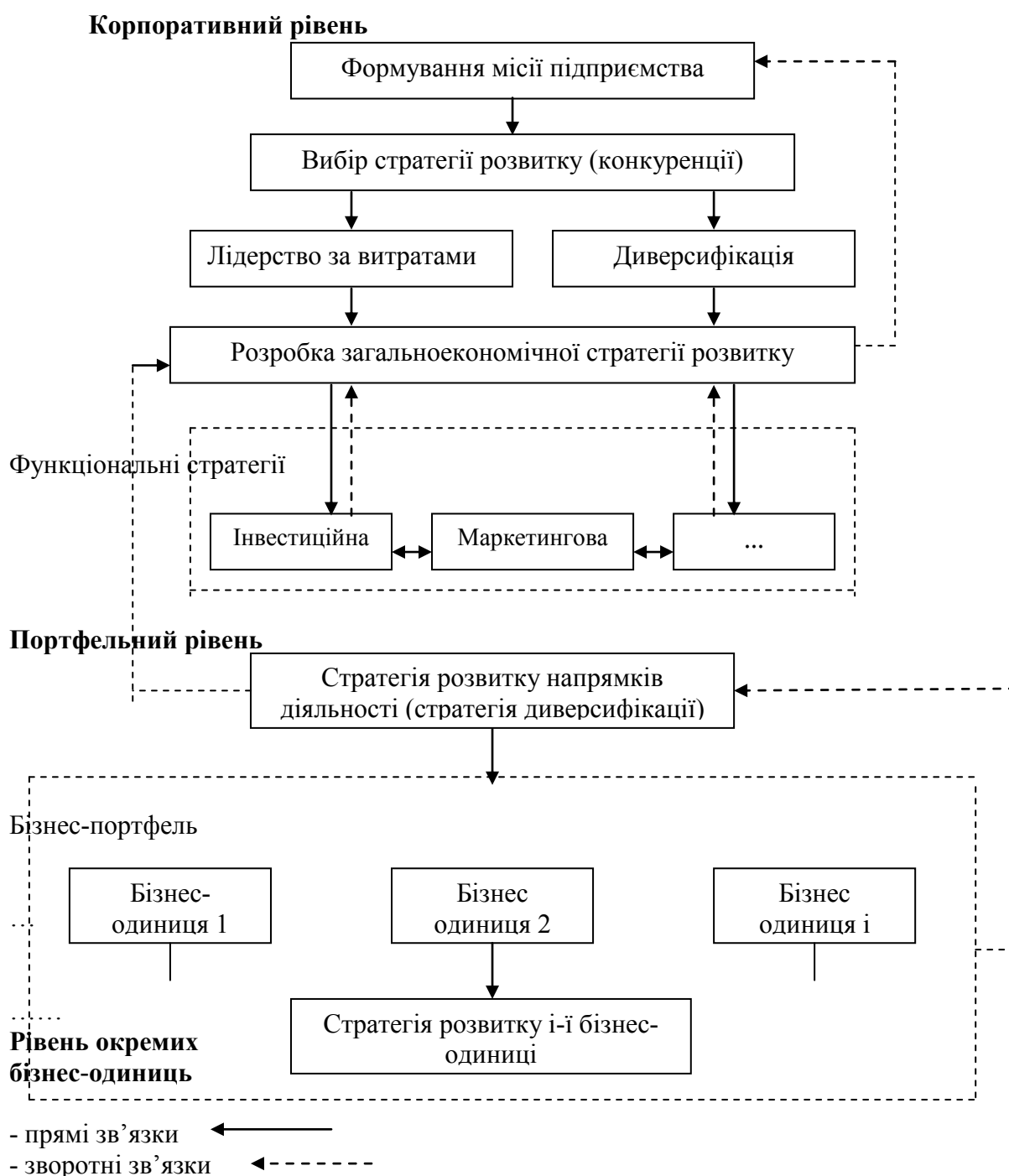


Рис. 3.1. Схема управління диверсифікацією в системі стратегічного управління ТОВ „Родничок”

Згідно схеми, вже на корпоративному рівні управління досліджуваного підприємства при виборі стратегії розвитку (стратегії конкуренції) приймається концептуальне рішення про вибір загальних пріоритетів забезпечення розвитку:

лідерство за витратами чи диверсифікація. Основою такого рішення є стратегічний аналіз зовнішнього середовища і стратегічного потенціалу підприємства. В залежності від обраної концепції розвитку розробляється загальноекономічна стратегія розвитку, яка включає ряд функціональних стратегій: виробничу, маркетингову, фінансову, кадрову, інноваційну, організаційну. Серед них провідну роль відіграють маркетингова й інвестиційна функціональні стратегії, оскільки при їх розробці формуються загальні, стратегічні підходи до реалізації мети загальноекономічної стратегії. Інші функціональні стратегії у подальшому деталізують ці підходи відповідно до обраних напрямків діяльності підприємства.

На портфельному рівні у руслі загальноекономічної стратегії розробляються стратегія диверсифікації бізнес-портфеля, яка деталізується на рівні окремих бізнес-одиниць. Таким чином, управління бізнес-портфелем, яке передбачає вибір і обґрунтування виду стратегії диверсифікації, є важливим елементом системи стратегічного управління підприємством. В його рамках розкривається взаємозалежність різних сторін діяльності підприємства і формується чітке уявлення про те, що бізнес-портфель, як єдине ціле не є простою сумою його складових. Для того, щоб прийняти рішення щодо вибору та реалізації стратегії підприємства, необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем [84, с. 89].

Найкращий результат від реалізації обраної стратегії діяльності підприємства передусім буде досягнуто при здійсненні детального аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Такий спосіб дасть змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства та порівняти її з перевагами конкурентів; виділити сильні та слабкі сторони підприємства, які допоможуть використати можливості, що надає зовнішнє середовище та нейтралізувати його загрози. Аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства, оскільки забезпечує відповідну базу для визначення місії і цілей його функціонування. Виходячи із загальної інформації про

зовнішнє середовище досліджуваного підприємства, групування її за допомогою SWOT-аналізу, можна сказати, що місією ТОВ „Родничок” є задоволення потреб споживачів у високоякісних товарах, підвищення обсягу прибутку, збільшення частки ринку та вихід на нові ринки[91, с. 100].

Для досягнення поставленої мети досліджуваного підприємства, можна визначити наступні стратегічні цілі „Родничок” у вигляді простої схеми, яка відома під назвою „дерево цілей” (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Дерево цілей ТОВ „Родничок”

Виходячи з цього, можна сформулювати стратегії розвитку ТОВ „Родничок” на майбутній період за допомогою розширеної матриці SWOT-аналізу. Об’єднавши фактори цієї матриці (Додаток В) між собою та згрупувавши їх за величиною оцінки в балах, можна навести перелік стратегічних проблем підприємства ТОВ „Родничок” та можливих відповідей на них (табл. 3.1).

Таким чином, в результаті дослідження теоретичних основ стратегії диверсифікації, проведення SWOT-аналізу, виконаного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ „Родничок” встановлено, що найбільш

відповідною для підприємства в галузі виробництва будматеріалів є подальша орієнтація на стратегію диверсифікованого зростання, яка в максимальній мірі відповідає мікро- і макроекономічним особливостям його функціонування [78, с. 145].

Таблиця 3.1

Стратегічні проблеми розвитку ТОВ „Родничок”

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка проблеми, бали	Можливі варіанти рішення
1. Дуже важливі проблеми: Низький рівень прибутковості; 1.1.Зниження купівельної спроможності населення. Низький рівень прибутковості; 1.2.Підвищення рівня інфляції, і, як наслідок знецінення грошових коштів споживачів. Низький рівень прибутковості; 1.3.Посилення податкового тиску на підприємство.	6 6 6	Стратегія стабілізації; Стратегія захисту і посилення позицій; Стратегія покращення фінансового портфеля; Стратегія контролю за витратами; Стратегія скорочення витрат.
2. Важливі проблеми:. 2.1.Раціональна організація управління; Вихід на нові ринки. Висока спеціалізація персоналу; 2.3.Вихід на нові ринки. Раціональна організація управління; 2.4.Ризик неплатоспроможності чи банкрутства підприємства. 2.5.Низький рівень прибутковості; Поліпшення законодавства. 2.6.Низький рівень прибутковості; Підвищення відкритості підприємства в інформаційному плані.	4 4 4 4 4 4	Стратегія диверсифікації; Стратегія лідирування за рахунок зниження цін; Стратегія інтенсивного збуту; Стратегія підвищення конкурентноздатності; Стратегія контролю над витратами; Стратегія скорочення витрат.
3. Не дуже важливі проблеми: 3.1.Висока спеціалізація персоналу на певних видах роботи; Розширення асортименту продукції. 3.2.Раціональна організація управління; Зменшення на ринку праці кількості кваліфікованих спеціалістів. 3.3.Раціональна організація управління; Підвищення відкритості підприємства в інформаційному плані. Висока спеціалізація персоналу; 3.4.Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами.	3 3 2 4	Стратегія зростання та постійного наступу; Стратегія диверсифікації; Стратегія введення товарів-новинок; Стратегія товарної експансії; Стратегія винагороди та мотивації персоналу.

При розробці стратегії диверсифікації досліджуваного підприємства необхідно застосовувати як планомірний підхід, так і поточне корегування (метод спроб і помилок) (рис. 3.3).

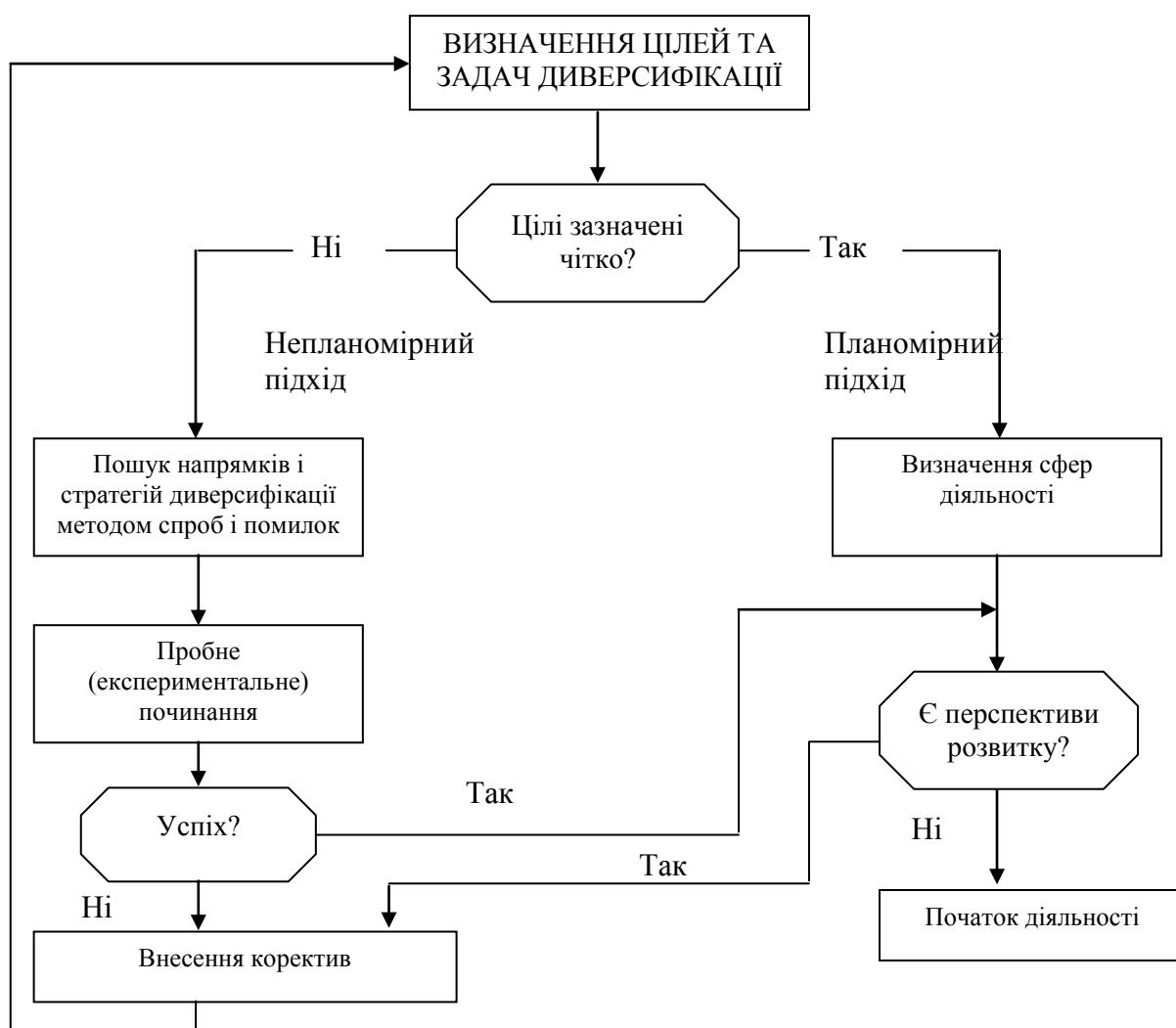


Рис. 3.3. Алгоритм розробки стратегії диверсифікації ТОВ „Родничок”

Якщо підприємством визначені задачі та цілі диверсифікації, наступний крок полягає в тому, щоб вирішити наскільки ці задачі актуальні. Якщо підприємство іде планомірним шляхом, то робиться всебічний аналіз з визначенням потенційних сфер діяльності. Після чого відбувається збір даних з вибору перспективних сфер діяльності та аналіз перспектив. Але якщо перспективи високі, то фірма може сміливо розпочинати нову діяльність, а якщо ні, то краще буде відмовитися від ідеї в цілому. Якщо підприємство пішло непланомірним шляхом, то починається пошук методом спроб та помилок, тобто аналізується ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, щоб виявити конкретні можливості диверсифікації [83, с. 96].

3.2. Пропозиції по управлінню альтернативними напрямками діяльності підприємства в умовах диверсифікаційної конкурентної політики

Метою процесу формування конкретної стратегії є, власне, вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. У межах обраної базової стратегії, у свою чергу, можливі кілька варіантів рішень (напрямів дій), які є її стратегічними альтернативами. Так, базова стратегія зростання передбачає наступні стратегічні альтернативи: проникнення на нові ринки, диверсифікацію, співробітництво, зовнішньоекономічну діяльність тощо. Стратегія стабілізації – зменшення витрат, фінансову активізацію та економію, ревізію витрат тощо. Стратегія виживання – перебудову системи управління, фінансової та маркетингової діяльності тощо. Стратегія скорочення–ліквідація, скорочення витрат, скорочення бізнесу з метою досягнення швидкого успіху тощо [27, с. 54].

Як зазначено в пункті 3.1, базовою стратегією досліджуваного підприємства є стратегія зростання, а саме, диверсифікація діяльності. Коли рішення про проведення диверсифікації вже прийнято, можна вибрати різні шляхи його реалізації. Управління вибором шляхів реалізації стратегії диверсифікації можна розглядати як вид діяльності, що спрямований на усунення та подолання кризових явищ на основі раціонального використання ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом дотримання наукових принципів та застосування існуючих методів роботи, що потребує рішення комплексу складних та багатоаспектних проблем.

У випадку, коли підприємство шукає нові продукти, яким властиві синергетичні ефекти з існуючими продуктами, і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, такий вид стратегії диверсифікації називається концентричним. Тенденції останніх років

полягають у тім, що підприємства намагаються диверсифікувати діяльність в рамках своєї компетенції, використовуючи повною мірою накопичений досвід.

Коли ж організація шукає нові продукти, що можна поставляти існуючим споживачам, які не пов'язані з технологією існуючих виробничих ліній, то використовується горизонтальна диверсифікація. Нові напрямки діяльності, не пов'язані з традиційними для організації технологіями, продуктами чи ринками відносяться до конгломератної диверсифікації. Виходячи з причин, що спонукають прийняти рішення про впровадження конкретної стратегії (стратегій) диверсифікації, мети, що ставиться та наявних ресурсів, які є у розпорядженні підприємства (сильних сторін діяльності, що мають конкурентні переваги, або які дозволяють повніше реалізувати наявний потенціал), можна обрати не тільки один, а декілька видів диверсифікації діяльності [22, с. 116].

Проведемо аналіз альтернативних варіантів диверсифікації, які необхідно обрати для підтримання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у галузі виробництва будівельних матеріалів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Диверсифікація виробництва та збуту в системі інноваційного розвитку ТОВ "Родничок"

Диверсифікація виробництва та збуту (формування ринку)	Об'єкти інвестування	Ефективність від впровадження	Недоліки та проблеми диверсифікації
Диверсифікація, шляхом пропонування на ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства.	- маркетингові дослідження ринку; - розробка нових товарів; - підготовка виробництва; - формування системи збуту і товароруху; - стимулювання збуту.	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів.	Приводить до додаткових витрат.

Продовження табл. 3.2

Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках різноманітних за своїм призначенням і сферами застосування нових товарів, у тому числі не пов'язаних з попередніми видами діяльності підприємства.	- маркетингові дослідження ринку; - розробка нових товарів; - формування системи збуту; - формування системи стимулювання; - підготовка та освоєння виробництва різних видів товарів; - маркетингові дослідження ніш ринку; - часта переорієнтація виробництва; - стимулювання та збут; - розробка нових товарів.	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів.	Основна проблема пов'язана з освоєнням різних виробництв, кожне з яких має свою специфіку, що потребує залучення значних обсягів інвестицій.
Диверсифікація шляхом орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на відносно невеликі частини ринку з різко окресленою специфікою запитів споживачів – ніші ринку.	- маркетингові дослідження ніш ринку; - часта переорієнтація виробництва; - стимулювання та збут; - розробка нових товарів.	Принципова можливість використання цінової стратегії „зняття вершків”, оскільки ніші ринку, як правило, являють собою ділянки, що залишилися поза увагою конкурентів.	Необхідність підтримки високої оперативності і гнучкості виробничих підрозділів підприємства, яке застосовує даний варіант; незначні розміри ніш ринку обмежують можливості використання даного підходу для великих підприємств.

Отже, існують різноманітні види диверсифікації виробництва та збуту в системі інноваційного розвитку, до кожного напрямку є свої об'єкти інвестування та своя ефективність впровадження [39, с. 148]. Залежно від специфіки підприємства та недоліків і проблем диверсифікації, потрібно обирати потрібний напрямок диверсифікації виробництва та збуту. А також, для реалізації різних видів диверсифікації, свій вибір потрібно узгоджувати з наявною ресурсною базою підприємства (табл. 3.3). Аналіз таблиць 3.2 та 3.3 дав підстави констатувати той факт, що ТОВ „Родничок” доцільно реалізувати таку стратегію, як концентрична. Існує багато матричних методик, за

допомогою яких можна проаналізувати стан бізнес-портфеля і окремих бізнес-одиниць підприємства та прийняти рішення щодо здійснення відповідних дій щодо диверсифікації.

Таблиця 3.3

**Види диверсифікації та ресурсне забезпечення ТОВ „Родничок”,
необхідне для їх реалізації**

Види диверсифікації	Ресурсна база (потенціал підприємства)			
	Фінанси	НДР	Виробництво	Маркетинг
1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична)	+		+	+
1.1. Вертикальна (відносно центрована)	+		+	+
1.1.1. Повна	+		+	+
1.1.2. Часткова	+		+	+
1.1.3. Квазидиверсифікація	+		+	+
1.1.4. Зворотна	+		+	+
1.1.5. Пряма	+		+	+
1.2. Горизонтальна (умовно центрована)	+		+	+
1.2.1. Географічне розширення	+		+	+
1.2.2. Розширення спектру продуктів	+	+	+	+
1.2.3. Диверсифікація, орієнтована на ніші ринку	+		+	+
2. Нецентрована диверсифікація	+	+	+	+
2.1. Безпосередньо не центрована	+	+	+	+
2.2. Конгломератна	+	+	+	+
2.3. Пасивна	+	+	+	+

Для вибору альтернативного варіанту диверсифікації досліджуваному підприємству в галузі виготовлення будівельних матеріалів, використаємо відомий підхід „Матрицю Томпсона і Стрикленда” [45, с. 12]. В даному підході запропоновані рекомендації з вибору стратегії диверсифікації, а конкурентні позиції підприємства співставлені з показниками, що характеризують різні типи ринків в залежності від темпів росту. В результаті такого співставлення визначаються чотири стратегічні ситуації, в кожену з яких може потрапити підприємство, яке планує диверсифікувати свою діяльність (рис. 3.4). Також, для вибору альтернативних варіантів диверсифікованого зростання діяльності

досліджуваного підприємства може бути застосована матриця стратегічних альтернатив, перевагою якої є вихід за рамки традиційного сприйняття сфери діяльності (базового ринку) підприємства [68, с. 112].

		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	
		Слабка	Сильна
ТЕМПИ РОСТУ РИНКУ	Високий	- застосування стратегії спорідненої диверсифікації (для збільшення товарообігу); - застосування стратегії спорідненої диверсифікації; - квазидиверсифікація (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна диверсифікація (якщо вона посилює позиції фірми); - застосування стратегії диверсифікації єдності; - закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли).	- продовження концентрації в одній галузі (споріднена диверсифікація); - міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - вертикальна диверсифікація (якщо це посилює конкурентні позиції фірми); - горизонтальна диверсифікація (для переносу в них досвіду та знань базової галузі).
	Низький	- застосування стратегії спорідненої диверсифікації (для збільшення товарообігу); - застосування стратегії диверсифікації єдності (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна диверсифікація (якщо вона істотно змінює позиції фірми); - „зняття вершків” та вихід з ринку; - ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).	- міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку); - центрована диверсифікація; - диверсифікація єдності – спільні підприємства в нових галузях; - вертикальна диверсифікація (якщо це посилює конкурентні позиції фірми); - стратегія концентрації (зростання за рахунок відвоювання частки ринку у слабких конкурентів).

**Рис. 3.4. Стратегії диверсифікації, що відповідають положенню
ТОВ "Родничок" на ринку**

Отже, зважаючи на кризовий стан в українській економіці, вважаємо за доцільне запропонувати керівництву ТОВ „Родничок” застосувати в межах виробництва будматеріалів стратегію концентричної диверсифікації виробництва, спрямовану на розширення асортименту. Адже, при формуванні та управлінні цією стратегією диверсифікації для ТОВ „Родничок” існують всі перспективи розвитку господарської діяльності.

Процес формулювання стратегічних альтернатив (його результат) на будь-якому рівні вироблення стратегічного набору підприємства дає матеріал для наступного етапу формування стратегії, на якому здійснюється визначення основних позицій стратегії [89, с. 140]. Спочатку зупинимо увагу на розробці стратегії диверсифікації ТОВ „Родничок”. Стратегія диверсифікації на досліджуваному підприємстві розробляється в межах загальної стратегії організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у кваліфікаційній роботі, необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи:

1. В умовах жорсткої конкурентної боротьби організації потрібно не тільки визначати стратегічні цілі та орієнтири їх досягнення, а також формувати власні конкурентні переваги шляхом координації усіх напрямків власної діяльності. Одними з важливих елементів господарської діяльності, у боротьбі за споживача є механізм забезпечення конкурентоспроможності та розробка стратегії конкурентоспроможності діяльності підприємства. Стратегія організації виступає, так би мовити, об'єднуючим механізмом потенціалу компанії та зовнішнього середовища, в якому доводиться працювати.

2. В даній роботі розглянуто теоретичні основи стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Проаналізувавши різні точки зору науковців, узагальнено можна сказати, що диверсифікація – це розширення виробництва, засіб зменшення ризику діяльності, збільшення асортименту продукції, пов'язане з проникненням на нові ринки збуту. При дослідженні зазначеного питання, було визначено значення, роль та місце стратегії в отриманні конкурентних переваг підприємства.

3. Велика увага також приділена організації процесу диверсифікації діяльності в межах підприємства, визначені етапи її реалізації, причини, та наслідки її застосування. Крім того, в роботі ретельно розглянуто напрямки диверсифікації діяльності підприємства та визначено умови їх ефективного використання.

4. До основних видів стратегії диверсифікації належать: а) за можливістю отримання синергетичного ефекту: концентрична та конгломератна; б) в залежності від місця створення нових підрозділів по відношенню до діючого підприємства: вузька та широка; в) за рівнями розвитку: фірмова, галузева,

міжгалузева, державна, міждержавна; г) за місцем розташування диверсифікація одного ринку, сукупності ринків, економіки країни, економіки спільноти країн; д) за місцем проведення: внутрішня і зовнішня; ж) за ступенем зв'язку нового виду діяльності з вже існуючими на підприємстві: пов'язана та непов'язана тощо.

5. Ефективність діяльності диверсифікованого підприємства можна визначити порівнянням ефекту від впровадження диверсифікації з ресурсами, які забезпечили цей ефект, а також шляхом аналізу того, наскільки ця стратегія відповідає потребам стійкого, збалансованого розвитку підприємства, реальним ресурсним можливостям підприємства; визначенням результативності стратегії та відповідності потребам споживачів і застосовуваним технологіям.

6. Результати дослідження Товариства з обмеженою відповідальністю „Родничок”, як багатопрофільної компанії, яка виробляє широкий асортимент продукції, який постійно поновлюється новими видами показує, що підприємство вибрало ефективну організаційну структуру й має успіхи у своєму розвитку, які підтверджуються високим рівнем конкурентоспроможності. Вся продукція випускається відповідно до існуючих стандартів, є екологічно чистою, виготовляється із натуральної сировини відомих виробників.

7. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ „Родничок” передбачав вивчення та дослідження загальнодоступної річної фінансової звітності. В цілому фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства вважається не задовільною. Більшість показників знаходяться поза межою нормативних значень, проте це незначні відхилення.

8. Оскільки ТОВ „Родничок” – це диверсифікована компанія, яка вкладає капітал у різні, не пов'язані між собою види діяльності, його можна характеризувати як конгломерат. Такий спосіб диверсифікації дозволяє „не тримати яйця в одному кошику”, а „розкласти” його у різні галузі для того, щоб застрахуватись від збитків і забезпечити ефективний розвиток у тих напрямках, які видаються більш перспективними.

9. У процесі дослідження було виявлено значну питому вагу виручки від реалізації виробів з багатошарових панелей та плит, плитки з цементу в загальному обсязі. У випадку зниження попиту на ці види продукції підприємство втратить значну частку виручки. Для ліквідації виявлених недоліків нами було запропоновано ряд заходів щодо удосконалення асортиментного ряду підприємства.

10. Доцільність диверсифікації асортиментного ряду обумовлена необхідністю знизити потенційний ризик, котрий пов'язаний зі значною питомою вагою виручки від реалізації декількох найважливіших товарів в загальному обсязі. Це можливо здійснити шляхом збільшення обсягів реалізації за рахунок інших асортиментних позицій. Враховуючи обмежені можливості підприємства суттєво збільшити обсяги реалізації існуючих асортиментних позицій, що обумовлено жорсткою конкуренцією, виникає потреба подальшої диверсифікації асортиментного ряду.

11. Для ТОВ „Родничок” вважаємо за доцільне застосувати в управлінні стратегію концентричної диверсифікації виробництва, спрямовану на введення нової асортиментної позиції. Необхідність диверсифікації асортиментного ряду обумовлена зниженням потенційного ризику, який пов'язаний зі значною питомою вагою виручки від реалізації багатошарових панелей та плит, плитки з цементу в загальному обсязі. На нашу думку, здійснити подальшу концентричну диверсифікацію можливо шляхом освоєння випуску шлакобетонних блоків, що допоможе підприємству збільшити прибутковість та рентабельність, посилити конкурентні позиції, і привернути увагу існуючих та нових споживачів.

12. Одержані результати можуть бути використані ТОВ „Родничок” при впровадженні стратегічного планування, виборі стратегічних альтернатив розвитку та розробці механізмів диверсифікації діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акселева А. О. Теоретико-методичні основи розробки стратегії інноваційного зростання підприємства на основі капіталізації нематеріальних активів. Економічні науки. 2020. № 3. С. 34–38.
2. Беляєва С. В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект). Електронний ресурс. Інноваційна економіка. 2018. № 6. С. 77–81.
3. Бирський В. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності як головного фактора економічного зростання держави. Держава і регіони. 2017. №5. С. 4–9.
4. Бурденюк Т. Г. Типологія конкурентних стратегій. Електронний ресурс. Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. 2019. Вип. 9(1). С.134-142.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
6. Верхоглядова Н. І. Система показників для управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 7–10.
7. Вітковський О. С. Диверсифікація діяльності як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі. 2019. Вип. 23. С. 208–212.
8. Вітковський О. С. Обґрунтування поліваріантного підходу до оцінки вартості диверсифікованих підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 25. С. 284–288.
9. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація. Моніторинг на Україні. 2015. №2. С. 50-53.
10. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці. Чернівецький національний університет, 2017. 248 с.

11. Гарачук Ю. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. С. 60–65.
12. Генеза ринкової економіки: терміни поняття та персоналії. За наук. ред. Г. І. Башнянина та В. С. Іфтемічука. К. : „Магнолія плюс”, 2017. 688 с.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2020. 360 с.
14. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2017. 198 с.
15. Гріфін Р. Основи менеджменту. К. : Центр навчальної літератури, 2020. 225 с.
16. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 150 с.
17. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Нац. гірн. ун-т. Д., 2015. 19 с.
18. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
19. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством. Електронний ресурс. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 9(2). С. 175–182.
20. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2. С. 3-7.
21. Економіка підприємства : підручник. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. К. : КНЕУ, 2015. 608 с.
22. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) : монографія. / Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2014. 268 с.

23. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2018. 480 с.
24. Ільчук П. Г. Диверсифікація діяльності як напрям забезпечення та збереження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 21.8. С. 146–150.
25. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. К. : Знання, 2020. 542 с.
26. Кіндрацька Г. І. Типологія загальних стратегій. Електронний ресурс. Стратегічний менеджмент, 2016.
27. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Академвидав, 2017. 320 с.
28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів „Новий Світ-2000”, 2015. 388 с.
29. Коляда О. В. Механізм формування стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств України. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9. С. 10–16.
30. Корецький Б. В. Діагностика типів диверсифікації діяльності у суб'єктів господарювання. Наукові записки. 2015. № 14. С. 24-27.
31. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності. / Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 161–169.
32. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 6. С. 135–142.
33. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. / Актуальні проблеми економіки. 2013. №1. С. 2–5.
34. Корінько М. Д. Ризики при диверсифікації. Актуальні проблеми економіки. 2013. №7. С. 69-74.
35. Корінько М. Д. Диверсифікація у життєвому циклі підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. №2. С. 82–87.
36. Корінько М. Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності

- підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №3. С. 52–57.
37. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка. 2013. Вип. 23. С. 51–54.
38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка. Навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри, 2015. 141 с.
39. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. К. : КНЕУ, 2020. 245 с.
40. Курівський І. Концепція критичних факторів успіху в сучасній парадигмі стратегічного менеджменту. Економіст. 2018. № 3. С. 54–58.
41. Лапченко О. Теоретичні аспекти формування і оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава і регіони. 2016. №2. С. 334–340.
42. Лужинська К. А. Конкурентна стратегія : сутність і основні характеристики. Управління розвитком. 2013. № 20. С. 158–161.
43. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. Фондовий ринок. 2018. № 4. С. 30–36.
44. Макарчук І. Основні показники оцінки платоспроможності та ліквідності підприємств та методика їх визначення. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. №7. С. 36–41.
45. Малярець Л. М. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. Регіональні перспективи. 2021. № 4. С. 20–23.
46. Мірошниченко Е. Шляхи виявлення конкурентоспроможності підприємства та покращення його фінансово-господарського стану. Держава і регіони. 2016. №5. С. 211–214.
47. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємництва. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2017. 227 с.
48. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : теорія та практика : навч. посіб. К. : Кондор, 2018. 190 с.