

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

11.02 – МР.1740«С» 2020.11.12. 006 ПЗ

ГНАТЮК ЮРІЙ ЮРІЙОВИЧ

2021

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
організації підприємництва
та біржової діяльності

д.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання)

Ільчук М.М.
(підпис) (ІПБ)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Гнатюку Юрію Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код і назва)

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської роботи: «Стратегії диверсифікації підприємницької діяльності»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 12 листопада 2020 р. № 1740
"С"

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2021.11.21
(рр., місяць, число)

Вихідні дані до випускної магістерської роботи: Статистичні дані підприємницьких структур, дані державної служби статистики, законодавчо-правові акти, дані бухгалтерських звітів

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти стратегії диверсифікації в підприємництві
2. Аналіз та тенденції розвитку диверсифікації підприємницької діяльності
3. Економічне обґрунтування стратегії диверсифікації на перспективу

Дата видачі завдання « _____ » _____ 2020 р.

Керівник магістерської роботи

к.е.н., доцент
(науковий ступінь та вчене звання)

Завдання прийняв до
виконання

(підпис)

Любар Р.П.
(ІПБ)

(підпис)

Гнатюк Ю.Ю.
(ІПБ студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Стратегії диверсифікації підприємницької діяльності» викладена на 74 сторінках друкованого тексту, включає в себе 14 рисунків і 5 таблиць. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської роботи використано 76 літературних джерел.

Метою магістерської роботи є: поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вибору стратегії диверсифікації підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси формування ефективної структури виробництва і послуг в підприємницькій діяльності в умовах диверсифікації їх виробничо-комерційної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку і підвищення ефективності диверсифікації виробництва в підприємницькій діяльності.

Основними завданнями магістерської роботи є:

- Розгляд теоретичних аспектів стратегії диверсифікації в підприємстві, Провести аналіз та виявити тенденції розвитку диверсифікації підприємницької діяльності, Здійснити економічне обґрунтування стратегії диверсифікації на перспективу.

Методи дослідження: монографічний, аналіз і синтез, економіко-статистичний, графічний, економіко-математичний.

Інформаційна база магістерської роботи: Статистичні дані підприємницьких структур, дані державної служби статистики, законодавчо-правові акти, дані бухгалтерських звітів

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА, РІВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ.

НУБІП України

ВСТУП..... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

В ПІДПРИЄМНИЦТВІ..... 8

1.1. Сутність та значення диверсифікації в підприємстві..... 8

1.2. Поняття стратегії диверсифікації та її різновиди..... 18

1.3. Організаційно-економічні умови що впливають на вибір стратегії диверсифікації..... 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 29

2.1. Організаційно-економічні чинники розвитку підприємства..... 29

2.2. Аналіз тенденцій розвитку диверсифікації підприємницької діяльності..... 34

2.3. Економічна ефективність функціонування підприємства..... 40

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПЕРСПЕКТИВУ..... 47

3.1. Обґрунтування необхідності стратегії диверсифікації підприємницької діяльності..... 47

3.2. Проект диверсифікації підприємницької діяльності..... 51

3.3. Перспективи розвитку диверсифікації в підприємстві..... 56

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ДОДАТКИ..... 74

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

Вибір стратегії розвитку є дуже важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, адже ринкове середовище постійно розвивається та породжує конкуренцію, нові технології та глобалізацію сучасної економіки. Кожне підприємство намагається максимізувати свої прибутки, вдосконалити систему управління, освоїти нові ринки збуту.

Диверсифікація може проявлятися на різних рівнях, як на державному, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. При цьому актуального значення набуває обґрунтування аспектів розвитку диверсифікації з різних концептуальних позицій з огляду на роль, механізми та значення цього процесу в системі розвитку ринкових відносин.

Отже, одним із факторів, що впливає на здатність підприємства протистояти поширенню кризових процесів та дозволяє забезпечити більш стабільну діяльність, навіть в умовах спаду загальної ділової активності, є вироблення та реалізація стратегії диверсифікації, як одного із стратегічних напрямків розвитку.

Питаннями вивчення стратегії диверсифікації діяльності підприємства займаються відомі вчені Томсон А., Стрікланд А., Портер М., Ансофф І., Аронов А.М. В Україні дослідженням цієї проблеми займаються К.В., Вігдінський В.В., Герасимчук В.Г., Ільчук М.М., Корінько М. Д., Обеременчук В.Ф. та ін.

Разом з тим, таке питання як визначення ефективності диверсифікації все ще залишається недостатньо висвітлене в науковій літературі. Тому метою даного дослідження є обґрунтування підходів до практичного визначення ефективності реалізації стратегії економічної диверсифікації підприємства.

Більшість науковців розглядають диверсифікацію з позиції товарного, галузевого розширення або фінансово-інвестиційного формування бізнес-портфеля економічного суб'єкта з різних джерел. Крім того, науковці розглядають диверсифікацію в аспекті інтеграції, як один з механізмів одержання синергічного ефекту.

Усі види економічної диверсифікації взаємопов'язані та взаємодоповнючі. Вибір того чи іншого виду економічної диверсифікації будь-якого суб'єкта господарювання має відповідати обраній стратегії розвитку, що сприятиме мінімізації ризиків, створить можливості альтернативного розвитку та забезпечить отримання синергічного ефекту.

Основним завданням дослідження слід вважати подальше поглиблення теоретико-методологічних положень диверсифікації підприємств та посилення її позитивного впливу на результати господарювання.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1. Сутність та значення стратегії диверсифікації

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку - багатofакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень.

Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах відносно сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного планування на підприємстві. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємницьких структур в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є диверсифікація.

В умовах жорсткої конкуренції, зниження попиту на продукцію (послуги) підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках особливої актуальності набуває питання пошуку альтернативних напрямків діяльності підприємств. Диверсифікація є одним із підходів, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства. Прискорення темпів науково-технічного прогресу в останні роки, загострення конкуренції, викликане глобалізацією економіки, фінансовою кризою, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності виробників, проблему пошуку та реалізації конкурентних переваг. У той же час динамічні зміни в умовах і навколишньому середовищі вимагають постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринок [1]. Тому суб'єкти господарювання, які прагнуть вижити на ринку, повинні мати принаймні кілька різновидів товарів (послуг) на різних етапах їх життєвого

циклу, які доповнюють один одного, тобто диверсифікують продукти (надання послуг).

Ефективним способом підвищення ефективності діяльності підприємства є розробка та впровадження стратегії, яка зможе вивести підприємство на новий рівень управління, покращити фінансові результати та забезпечити ефективне функціонування в конкурентному середовищі. Серед існуючих стратегічних альтернатив такі перспективи може забезпечити диверсифікація діяльності як багатогранна стратегія розвитку, що в свою чергу призведе до конкурентоспроможності підприємства.

Диверсифікація – це вид економічного процесу, основною сутністю якого є розвиток підприємства, пов'язаний із розширенням асортименту видів і проникненням у нові сфери діяльності, розвиток нових виробництв, розширення асортименту продукції, включаючи не тільки диверсифікацію товарних груп, а й розширення підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [2-4].

Диверсифікація (новий продукт) – новий ринок) – це стратегія, яка дозволяє підприємству скористатися перевагами поточних сфер діяльності в нових сферах діяльності в контексті значної мінливості бізнес-середовища [5].

Диверсифікація не означає, що підприємство має використовувати будь-яку можливість, але має визначити напрямок діяльності, де він знайде застосування своєму досвіду, або напрямок, який допоможе усунути недолік [6].

Етимологія дефініції “диверсифікація” походить від новолатинського слова “diversifikatio”, що означає зміни, різноманіття, або двох латинських слів “diversus” – різний, “facere” – роботи. Диверсифікація за своєю сутністю переважає просте розширення поля діяльності підприємства. Якщо спеціалізація має в своїй основі використання незмінного набору компетенцій, то диверсифікація відбувається за умови впровадження нового їхнього набору, який виник внаслідок і є необхідною передумовою проникнення підприємства в нові конкурентні сфери. Диверсифікація може проявлятися через подальший

розвиток певного напрямку діяльності або через його заміщення новим напрямком, або через розширення набору напрямків діяльності підприємства.

Єдиного визначення сутності поняття “диверсифікація” в економічній літературі немає. У “Економічній енциклопедії” за редакцією проф. С. В.

Мочерного [34, с. 344] термін “диверсифікація” визначається як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємницькі

структури та об’єднання. В “Економічній енциклопедії” диверсифікація розкрита у формі розширення асортименту товарів, організації випуску нових

видів продукції в межах “власної” галузі, тобто збільшення числа модифікацій

певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів, та як вихід за межі основного виду діяльності, преникнення в нові галузі та сфери господарства. У своїх дослідженнях

В. Момот [35] зазначає, що теорія диверсифікації у фаховій літературі

зводиться до двох кластерів моделей, що класифікуються як моделі взаємодії ринку та продукту й моделі співвідношення ризику в середовищі

господарювання з невизначеністю та результативності стратегії. Крім того, науковець визначає, що теорію диверсифікації деякі дослідники схильні

інтерпретувати за допомогою так званої квантової логіки, розцінюючи

диверсифікованість як пошук стійкого положення в умовах невизначеності на основі квантування діяльності (порушення безперервності, розгалуження по різних сегментах середовища господарювання).

Ромашко [36, с. 40] розглядає диверсифікацію як процес, який за рахунок

розширення галузевого діапазону діяльності з одночасним освоєнням нових сегментів ринку, а також розподілом капіталів за різними сферами діяльності,

дає змогу зменшити залежність підприємства від одного виду виробничого господарської діяльності та забезпечує його адаптацію до ринкових

умов.

О. Веселовецька [37, с. 69] систематизувала визначення поняття диверсифікації наведені в іноземній літературі провідними авторами, а саме Р.

Тріфіном, А. Дж. Стріклендом, А. А. Томпсоном, та узагальнила їх, визначивши

диверсифікацію як розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися та збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності підприємницької структури в абсолютно нових для неї галузях.

Загальноприйняте трактування дефініції “диверсифікація” зводиться до розвитку різнопрофільних напрямів в рамках групи компаній для отримання економічної вигоди. В реалії цей процес не має прив'язки до конкретних історичних моментів, до економічної ситуації в окремо взятій галузі, країні або в світі в цілому. Процес диверсифікації характерний для різних підприємств на певному етапі розвитку, переважно тоді, коли компанія досягла межі свого розвитку і з'явилося розуміння, що подальші внутрішні інвестиції вже не принесуть очікуваних результатів. Саме в такий момент важливо зрозуміти, що час змінювати звичні бізнес-схеми.

Використання стратегії диверсифікації суб'єктами господарювання різних сфер діяльності та форм власності є ефективним шляхом, оскільки дозволяє розширити спеціалізацію та види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, поштовх до появи нових раціональних ініціатив і рішень. Важливість розвитку диверсифікованого підприємства зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел підвищення ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або навпаки збільшенням власного капіталу. Тому диверсифікацію слід розглядати не лише як засіб запобігання кризі підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітання.

Основними причинами прийняття суб'єктами господарювання рішень щодо диверсифікації є:

- неповне використання ресурсів;
- скорочення прибутку від основного виробництва;
- зниження попиту на продукцію та послуги;
- створення нових робочих місць;
- постійне зростання конкуренції;
- науково-технічний прогрес. наступні основні принципи:

- збільшення потенціалу подальшого розвитку;
- накопичення ресурсів та інших засобів для розвитку суміжних або нових напрямків, сфер діяльності, видів продукції;

- ефективного зниження витрат виробництва (зниження собівартості);

- оцінки перспектив для нових видів діяльності, галузей.

Чим більше різноманітність, тим вища диверсифікація. Диверсифікація важлива складова інвестиційної концепції, що дозволяє оптимізувати співвідношення доходності та ризику. Також диверсифікацію слід розглядати як складову концепції управління підприємством.

Застосування методу диверсифікації суб'єктами господарювання різних сфер діяльності та форм власності є ефективним шляхом, адже він дозволяє розширити спеціалізацію та види діяльності, поглибити вертикальну

інтеграцію, відновити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, стати поштовхом до

виникнення нових раціональних ініціатив та рішень. Важливість

диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або

навпаки збільшенням власного капіталу. Тому, диверсифікацію слід розглядати

не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як

стратегію його подальшого процвітаючого розвитку.

Підприємства, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукції, щоб досягти якомога вищого ефекту

масштабу. Стратегія реалізується за допомогою стратегії зростання

(розширення товарного асортименту) і стратегії розширення ринку (освоєння

нових ринків) або на основі комбінування елементів їх обох. Стратегія

диверсифікації сприяє унезалеженню підприємства від одного стратегічного

господарського підрозділу.

Диверсифікація є формою маркетингової стратегії зростання

компанії. Вона прагне збільшитися прибутковість за рахунок більшого обсягу

продажів, отриманих від нових продуктів і нових ринків. Стратегія

диверсифікації стоїть окремо від трьох інших стратегій, таких як злиття та

придбання, внутрішній запуск, спільне підприємство. Зазвичай вони переслідуються тим же самим технічні, фінансові та товарні ресурси, використані для оригінальної лінійки продуктів, тоді як Стратегія

диверсифікації зазвичай вимагає від компанії придбання нових навичок, нових методів і нові об'єкти. Тому диверсифікація має бути найризикованішою з інших стратегій. Кожного разу, коли окремі підприємства стикаються зі зменшенням ринкових можливостей і стагнація продажів у своїй основній діяльності є ознакою диверсифікації.

Кожного разу, коли підприємці стикаються зі зменшенням ринкових можливостей і стагнацією продажів у своїй основній діяльності, це сигнал до диверсифікації. Іншими ключовими факторами можуть бути:

а) Коли бізнес має потужну і відому торгову марку, яку можна перенести на продукт іншого напрямку.

б) Диверсифікація в тісно пов'язаних бізнесах відкриває новий шлях для зниження витрат.

в) Коли підприємець може розширитися в галузі, чиї технології та продукції які доповнюють його теперішній бізнес.

Судження про терміни діяльності компанії з диверсифікації найкраще робити на прикладі наприклад, відповідно до власної унікальної ситуації компанії.

Після прийняття рішення про диверсифікацію підприємницька структура повинна вибрати, чи диверсифікуватися в пов'язаний чи непов'язаний бізнес. Підприємства вибирають споріднені, коли їх вартість ланцюги мають конкурентоспроможну цінність між бізнес-ланцюгами створення вартості. Більшість компаній віддають перевагу відповідні стратегії диверсифікації через потенціал підвищення продуктивності крос-бізнес синергії. Однак деякі компанії обирають непов'язані стратегії диверсифікації.

Диверсифікація частіше за все поділяється вченими-економістами на два типи - зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою областю діяльності компанії, пов'язаною з вже існуючими областями бізнесу (наприк-

лад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології) — цей тип диверсифікації відбувається частіше всього на ринках, де існує сильна конкуренція.

Незв'язана (латеральна) диверсифікація — нова область діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Незв'язана диверсифікація може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і через придбання, або злиття з ними.

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СБО.

Отже, витрати на управління зростають з кількістю СБО в портфелі компанії. В протилежність цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що зростають і з кількістю СБО, і з мірою необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити прибутки при зв'язаній диверсифікації (табл. 1).

Таблиця 1.1

Порівняння зв'язаної і незв'язаної диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Шляхи реалізації	Джерела затрат на управління
Зв'язана	- Внутрішній ринок капіталу - Реконструювання - Передача та розподіл ресурсів	- Кількість СБО
Незв'язана	- Внутрішній ринок капіталу - Реконструювання	- Координація між СБО

Стратегією, спорідненою але не тотожною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу компанії між компаніями в області вартості, ризику і прибутків, зв'язаних з використанням нових можливостей бізнесу.

Проте при цьому є ризик доступу партнера до ключової технології. Крім того слід відзначити, що антимонопольне законодавство ряду країн створює перешкоди реалізації такої стратегії.

Крім того диверсифікаційні процеси слід розділити на:

- диверсифікацію, що безпосередньо відбувається усередині підприємства, тобто що протікає в його внутрішньому середовищі та зачіпає виробничий процес (виробництво товарів і послуг);

- диверсифікація, що протікає поза підприємством, в його зовнішньому середовищі, та виробничий процес не зачіпає.

Слід відокремити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як диверсифікація постачальників та споживачів продукції. Ряд вчених-економістів взагалі не вважають таку діяльність диверсифікацією, оскільки на їх думку під час цієї діяльності підприємством не створюється нового продукту/послуги та не обов'язково виникає географічне розширення діяльності. Але слід також відзначити, що цей тип діяльності може також сприяти оптимізації відношення доходність-ризик (за рахунок зниження ризику втрат від зриву постачання ресурсів, витрати клієнтів або форс-мажорних обставин) і з цього боку його слід вважати диверсифікацією.

Теж саме можна сказати про фінансову диверсифікацію, оскільки різноманітність джерел фінансування само по собі не означає розширення діапазону економічної діяльності підприємства, оскільки, маючи декілька джерел фінансування, воно може проводити вузькоспеціалізовану продукцію.

Зв'язана диверсифікація має стратегічну привабливість з кількох сторін. Це дозволяє підприємницькій структурі отримувати переваги перед конкурентними перевагами від передачі навичок, нижча вартість, поширені назви брендів і сильніші конкурентоспроможність на широкій фазі бізнесу. Це також забезпечує більш чітке фокусування для управління диверсифікація та корисний ступінь стратегічної єдності в різних сферах діяльності компанії.

Дослідження стратегічних сфер управління діяльністю підприємства виявили, що доцільно розглядати стратегію диверсифікації: як загально корпоративну стратегію, яка використовує ключові потенційні конкурентні переваги над спеціалізованими недиверсифікованими підприємствами.

При цьому підприємці повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не знизилася вартість накопиченого капіталу - як фактор стратегічного розвитку

підприємства через вибір ефективної «портфельної» стратегії та поєднання відцентрових сил. Тобто, диверсифікуючи підприємство, підприємці розглядають його діяльність у довгостроковій перспективі, поєднуючи

традиційне з нетрадиційним виробництвом, розширюють межі його основної діяльності, концентрують зусилля на виробництві нової продукції та покращенні потреб споживачів тощо.

Вибираючи стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукту, щоб максимізувати масштаб. Стратегія реалізується через стратегію зростання і стратегію розширення ринку (вивчення нових ринків) або шляхом поєднання елементів обох.

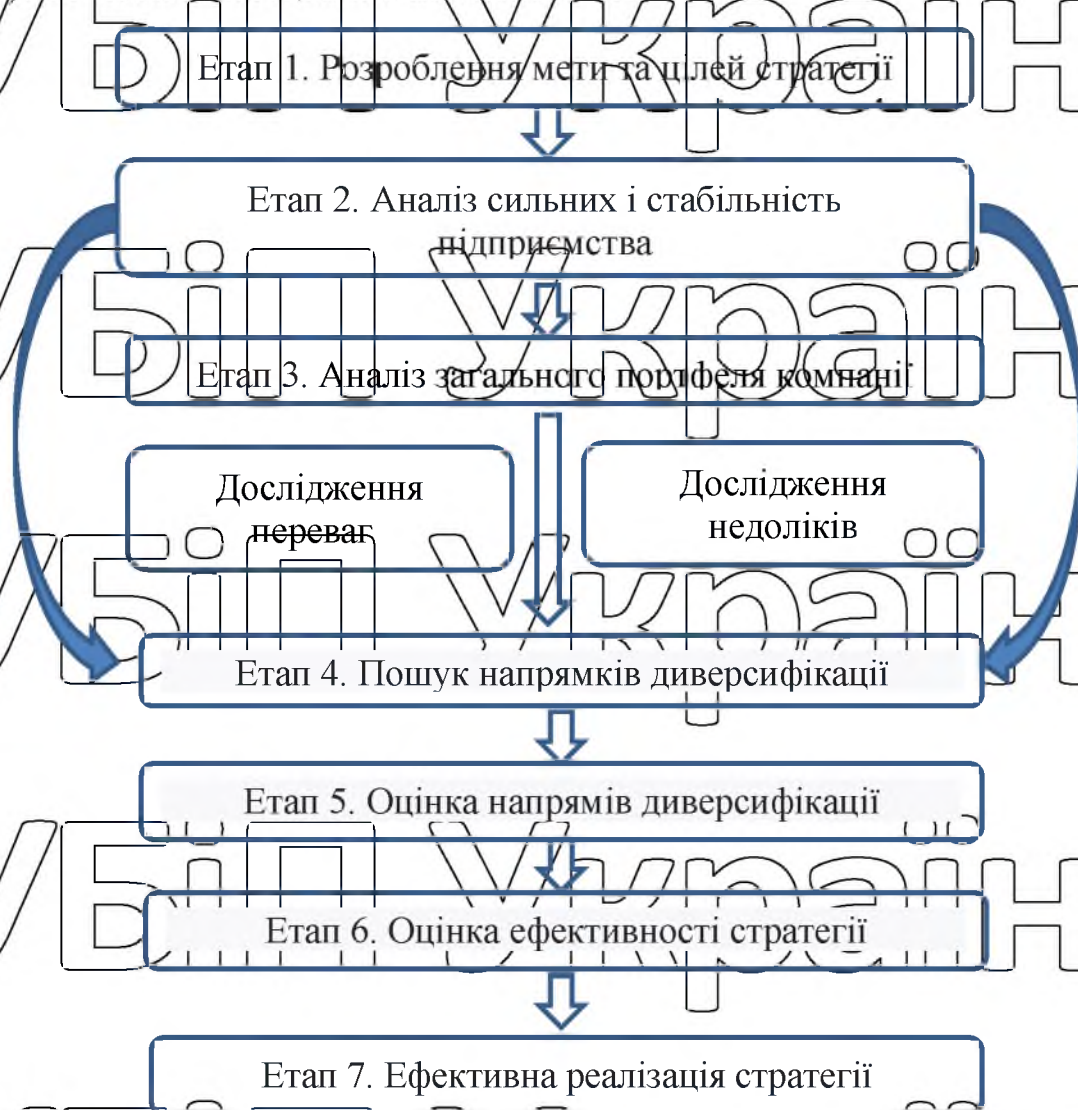


Рис. 1.1 Етапи формування стратегії диверсифікації підприємницьких структур

На першому етапі формування стратегії диверсифікації підприємницьких структур необхідно визначити її мету та цілі. Слід зазначити, що цілями диверсифікації можуть бути:

- завоювання нових ринків для продукція;
- розширення асортименту продукції;
- покращення фінансово-економічного стану підприємства;
- відповідність виробництва потребам ринку, що постійно змінюються;
- страхування підприємства від ризику виходу продукції на стадію занепаду життєвого циклу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оновлення науково-технічної бази підприємства;
- більш повне використання виробничих потужностей.

На практиці підприємство може обирати змішану стратегію, яка проявляється в комбінуванні горизонтальної, концентричної, конгломератної диверсифікованості. Кожен з різновидів стратегії диверсифікації має свою специфіку, плюси і мінуси, рекомендації до застосування підприємствами.

Слід відокремити такий особливий вид зв'язаної вертикальної диверсифікації, як диверсифікація постачальників та споживачів продукції. Ряд вчених-економістів взагалі не вважають таку діяльність диверсифікацією, оскільки на їх думку під час цієї діяльності підприємством не створюється нового продукту/послуги та не обов'язково виникає географічне розширення діяльності. Але слід також відзначити, що цей тип діяльності може також сприяти оптимізації відношення доходу-ризик (за рахунок зниження ризику втрат від зриву постачання ресурсів, витрати клієнтів або форс-мажорних обставин) і з цього боку його слід вважати диверсифікацією. Теж саме можна сказати про фінансову диверсифікацію, оскільки різноманітність джерел фінансування само по собі не означає розширення діапазону економічної діяльності підприємства, оскільки, маючи декілька джерел фінансування, воно може проводити вузькоспеціалізовану продукцію.

1.2. Поняття стратегії диверсифікації та її різновиди

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємницької структури області. Це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарчого підрозділу чи однієї асортиментної групи.

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 підприємницької структури у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат.

Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники -стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу.

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємницька структура далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації є такі:

а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає перевищуючі потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

д) можуть бути скорочені втрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

є) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є:

а) стратегія концентричної (або вертикальної) диверсифікації яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування підприємницьких структур.

Переваги вертикальної диверсифікації полягають у поєднанні координації дій з великими можливостями контролю, стабільності господарських зв'язків у межах підприємства, гарантії поставок матеріально-технічних ресурсів, тісному контакті з кінцевими споживачами.

До недоліків даної стратегії слід віднести: взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства; обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції, необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації;

б) горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) підприємницької структури. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користуватися цією можливістю.

Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад - підприємницька структура, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажирам послуги з туристичного обслуговування;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємницька структура розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку.

Диверсифікація впливає на різні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства, тому їй притаманні різні напрямки розвитку, розглянемо найбільш поширені з них:

диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту товарів, що виробляються (диверсифікація вертикальна, горизонтальна, конгломератна);

диверсифікація продукції – розширення значного числа модифікацій однієї і тієї ж продукції.

Проводиться на високо конкурентних ринках зі стабільним попитом і пропозицією (реальна задовольняє запити споживачів, уявна – залишає якісні характеристики незмінними, і модифікує лише дизайн і упаковку).

Використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції;

диверсифікація економічної діяльності – розширення активності великих підприємницьких структур, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається;

диверсифікація експорту – збільшення кількості видів і найменувань продукції і послуг, призначених для експорту;

диверсифікація ризиків – підприємницька діяльність у сферах, що характеризуються різними видами ризиків, прийняття на страхування різних видів ризиків;

диверсифікація інвестиційна та фінансова – формування і управління інвестиційним портфелем та напрямками вкладень капіталу;

банківська розміщення фінансових активів у різних банках з метою мінімізації ризиків;

диверсифікація валютних резервів – збереження валютних резервів банку у різних національних валютах. Окрім основних вказаних напрямків диверсифікації також зустрічаються вузькоспеціалізовані, які залежать від виду економічної діяльності господарюючого суб'єкта та особливостей його управлінської системи

диверсифікація за постачальниками, ринками збуту, асортиментом продукції (послуг), видами діяльності;

9 диверсифікація малих підприємств, що представляє собою розвиток бізнесу, поліпшення фінансового стану відповідної ринкової ніші;

диверсифікація лізингових операцій: лізинг малих активів, малий роздрібний лізинг, лізинг допомоги продажам, лізинг крупних активів, оперативний лізинг тощо;

диверсифікація джерел фінансування проявляється появою змішаних форм фінансування (державного і приватного) і нових форм – кредитні форми фінансування;

диверсифікація робочого часу пов'язана зі зміною частки зайнятого трудового населення, тривалістю робочого тижня тощо;

диверсифікація фінансової діяльності підприємства. диверсифікація валютного портфелю, депозитного портфелю, кредитного портфелю, портфелю цінних паперів, програм реального інвестування тощо [74, 15].

1.3. Середовище впливають вибір стратегії диверсифікації

Частина факторів мають як екзогенний, так і ендогенний характер. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й тусаму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища матимуть як внутрішній, так і зовнішній вплив.

Є певні фактори які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації, такі як [11, с. 89-97]:

- ринки насичені даним продуктом або коли попит на нього різко падає;
- підприємницька структура а володіє вільними коштами, вкладення яких можливо в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес, в об'єднанні з існуючим, може принести підприємству синергетичний ефект (наприклад, за рахунок кооперації);
- подальший розвиток підприємницької структури стримується антимонопольним законодавством;
- відбувається зниження податкового навантаження для бізнесу;
- виникає спрощення виходу на світовий ринок;
- є можливість більш ефективного використання кадрів, як головного потенціалу підприємства.

Г. Немченко виділяє два напрями мікродиверсифікації. При першій стратегії, диверсифікація здійснюється на базі основного виду діяльності, під

яким розуміється діяльність, що покладена в основу створення підприємницької структури, що схоже на точку зору Р. Лемана. При другій стратегії, диверсифікація необов'язково пов'язана з головним виробництвом.

Причому, на думку даного автора, вибір того або іншого варіанту стратегії залежить від фінансового стану підприємства і можливих подальших напрямів розвитку.

Розвиток підприємства у міру накопичення джерел і вичерпання можливостей зростання в традиційній області переходить від зв'язаної диверсифікації до незв'язаної [1].

М. Паськє, ставлячи питання про ефективність диверсифікаційної стратегії підприємства, поділяє підприємства на дві категорії: спеціалізовані підприємства, що ухвалюють рішення про диверсифікацію, і вже диверсифіковані[2].

Залежно від того, до якої групи відноситься підприємство, для нього будуть обрані різні диверсифікаційні стратегії. У основу розробки першої групи диверсифікаційних стратегій повинна бути покладено вирішення двох питань:

- чи має диверсифікація позитивну дію на економічний і фінансовий стан підприємства;
- вибір напрямку диверсифікації.

М. Паськє виділяє вертикальну інтеграцію, диверсифікацію на базі існуючих видів діяльності та конгломеративну диверсифікацію, на підставі узагальнення великого емпіричного матеріалу він робить висновок, що стратегії диверсифікації зазнали еволюцію цілей:

- від зростання підприємств, зниження ризику і внутрішнь-офірмового розподілу капіталу до досягнення синергетичного ефекту різних видів діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка другої групи диверсифікаційних стратегій, на думку М. Паськє, повинна враховувати:

- реальний синергетичний ефект;

- взаємозв'язок між рекламою і іншими заходами щодо просування на ринок одного товару і збуту інших;

- фінансове опрацювання даної стратегії;

- забезпечення можливості прискороного і агресивного проникнення на нові ринки.

Найбільш розробленою і систематизованою представляється класифікація стратегій диверсифікації, що запропонована А. Стріклендом і А. Томпсоном [3].

Вони виділяють шість стратегій диверсифікації:

- 1) стратегія впровадження в нові галузі;
- 2) придбання, створення нової компанії і спільне підприємство;
- 3) стратегії спорідненої диверсифікації;
- 4) стратегії неспорідненої диверсифікації;
- 5) стратегії виключення і ліквідації;
- 6) стратегії оновлення компанії, скорочення і реструктуризації;
- 7) стратегії багатонаціональної диверсифікації.

Причому А. Томпсон і А. Стрікленд, так само, як і М. Паськє, ділять дані стратегії на дві групи: для підприємств, що ухвалюють рішення про диверсифікацію (1-3), для вже диверсифікованих підприємств (4-6). Очевидно, що багато в чому це розділення також умовно. Наприклад, стратегія багатонаціональної диверсифікації, стратегія впровадження в нові галузі, стратегія придбання, створення нової компанії і спільного підприємства, стратегії спорідненої і неспорідненої диверсифікації можуть бути використані як для диверсифікованих підприємств, так і таких, що для збираються диверсифікуватися.

Багато в чому схожою, але в той же час істотно відмінною класифікацією диверсифікаційних стратегій є класифікація, що запропонована І. Ансоффом [4]. Він поділяє стратегії диверсифікації на синергетичні і конгломератні. За його думкою синергетична диверсифікація припускає зв'язок нового бізнесу з вже існуючим, який виражається в задоволенні колишніх потреб за допомогою

нових технологій (синергетична диверсифікація у цьому випадку пов'язана з обслуговуванням традиційного ринку, тобто полягає в задоволенні колишніх потреб) або при використанні старої технології для задоволення нових потреб (у цьому випадку синергетична диверсифікація пов'язана з обслуговуванням нового ринку за допомогою старої технології).

Конгломератна диверсифікація, по класифікації І. Ансоффа, ніяк не пов'язана з колишнім бізнесом. І. Ансофф стверджує, що синергетичну диверсифікацію, що пов'язана з потребами базового підприємства, найлегше здійснити за допомогою поглинань компаній-цілей (або злиття з ними),

оскільки розвиток і розробка нової технології своїми силами — процес трудомісткий, тривалий і витратний. Диверсифікацію, що пов'язана з технологією, можна здійснити і за допомогою злиття і поглинання, і за допомогою внутрішнього розвитку, оскільки в цьому випадку немає

необхідності розробляти технологію виробництва. Конгломератна диверсифікація, як правило, здійснюється за допомогою злиття і поглинання, оскільки підприємницька структура є некомпетентна в тій області бізнесу, в якій вона хоче увійти. Крім того, І. Ансофф розділяє диверсифікацію, пов'язану з поточною географією, і інтернаціоналізацію, пов'язану з новою географією.

При стратегії центрованої диверсифікації підприємницька структура залишається в рамках основного стрижневого бізнесу і шукає додаткові можливості виробництва нових продуктів, що знаходяться в вже існуючому бізнесі. Ці можливості можуть полягати в освоєнні ринку, технології, що використовується або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємницької структури. Стратегія горизонтальної диверсифікації — пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему факторів, що діють у середині підприємства. Більш детальний розгляд факторів внутрішнього і зовнішнього

Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства, представлено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Вид середовища	Група факторів	Фактор
Зовнішнє	Політичні	Рівень політичної стабільності в суспільстві та корупція
		Напрямок розвитку політичної системи та вектор міжнародної політики держави
		Вектор міжнародної політики держави та характер політичної боротьби.
		Рівень громадської підтримки програми розвитку держави.
		Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.
	Економічні	Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).
		Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.
		Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету.
		Темп інфляції та рівень безробіття
		Рівень оподаткування та рівень доходів населення (середня зарплата) та борги по заробітній платі.
Внутрішнє	Правові	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку
		Стан природних ресурсів країни.
	Екологічні	Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.
		Інновації в галузі створення товарів та інновації в технології.
	Науково-технічні	Інновації в менеджменті та в маркетингу
		Ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства та стан матеріально-технічної бази.
		Стратегія підприємства та рівень фінансового потенціалу.
		Рівень іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал та рівень кваліфікації персоналу.
		Рівень компетентності фахівців і керівників та раціональність режимів роботи і відпочинку.
		Забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією та ефективність організаційної структури.
Наявність інноваційних можливостей і потенціалу та стан системи контролю якості		
Наявність передових технологій і сучасного устаткування та ефективність діяльності підприємства		

Формування сприятливого бізнес середовища є запорукою стабільного розвитку підприємництва та становлення конкурентоспроможної економіки

регіону. Для планування подальших кроків з розвитку підприємницького потенціалу області та усунення бар'єрів, які його стримують, застосовано метод SWOT-аналізу, що дозволив визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони) та зовнішні чинники (можливості і загрози), які впливають на розвиток підприємницької діяльності, таблиця 3.1.

SWOT-аналіз факторів що впливають на розвиток підприємницької діяльності

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Внутрішнє середовище	<p>1) мобільність і гнучкість бізнес-процесів;</p> <p>2) суттєвий вплив на формування соціальної складової життєдіяльності суспільства;</p> <p>3) значні внутрішні резерви, що обумовлюють зростання кількісних показників, наявність багатих природних ресурсів для розвитку рекреаційного;</p> <p>4) потужний сегмент ринку праці, високий професійно-кваліфікаційний рівень економічно активного населення, значний науково-освітній потенціал;</p> <p>5) розвинені зовнішньоекономічні зв'язки;</p> <p>6) велика кількість об'єктів історико-культурної спадщини, рекреаційних зон</p>	<p>1) велика чутливість і вразливість щодо внутрішньої і зовнішньополітичних, економічних, соціальних змін;</p> <p>2) незначний рівень конкурентоспроможності у високотехнологічних галузях;</p> <p>3) наявність «тіньової» діяльності суб'єктів підприємництва;</p> <p>4) низька інноваційна активність, слабке впровадження новітніх технологій та низький рівень кооперації з великими підприємствами та науково-технічними установами;</p> <p>6) недостатній рівень фахової підготовки підприємців з питань сучасних методів та форм організації господарювання</p>
	Можливості:	Загрози
Зовнішнє середовище	<p>1) активізація виходу на зовнішні ринки Європи завдяки наявності вільних ринкових ніш, широке поле діяльності для розвитку бізнесу;</p> <p>2) потенціал для розвитку нових видів бізнесу, таких як ІТ-сфера, зелений туризм, тощо;</p> <p>3) зростання інвестиційної привабливості та нарощування міжнародної технічної допомоги;</p> <p>4) високий потенційний рівень сприйняття і запровадження сучасних інформаційних технологій</p>	<p>1) слабкі, неспільні механізми державної підтримки інноваційного та науково-технічного розвитку;</p> <p>2) корупція;</p> <p>3) ризики входження до нових ринків, втрата конкурентоспроможності підприємств через нездатність модернізувати виробництво та вчасно перейти на стандарти ЄС;</p> <p>4) посилення обмежень певних видів діяльності у зв'язку з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2</p>

Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні підприємницької структури за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках, технологічно не зв'язаних з вже існуючими.

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі. Вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

– зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікросточення, у якому діє підприємство;

– внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [2].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічні чинники розвитку підприємництва

Розвиток сучасної світової економіки не стоїть на місці. З розвитком інтернету і програм що дозволяють здійснювати платежі «не виходячі з дому», швидкість здійснення бізнес-угод з кожним роком збільшується у всьому світі.

На зміну великим підприємствам приходять міні-компанії які є більш мобільними у бізнес середовищі що постійно змінюється. Сьогодні світ вже багато в чому не той, яким він був лише кілька років тому.

Проблеми, що постають перед світовою спільнотою - економічні, гуманітарні, екологічні, - різні за своєю природою, але у них є важливі спільні риси. По-перше, вони ставлять під загрозу успіхи в області розвитку, досягнуті ціною чималих зусиль в останні десятиліття; а по-друге, їх неможливо утримати від поширення за межі будьякої окремо взятої країни.

Тенденціями сучасного розвитку економіки України є стрімке зростання ділової активності малого та середнього бізнесу. В умовах, що склалаись на даний час в Україні малий та середній бізнес може стати основних елементом, який здатний вивести економіку України з кризи та забезпечити подальше стрімке зростання. Не можливо заперечувати що, економіка сучасного світу стала розвиватись більш динамічніше завдяки сучасним цифровим технологіям.

Як засвідчує міжнародний досвід, важливою складовою конкурентоспроможності національної економіки є підприємництво.

Розвиток підприємництва в значній мірі залежить від зовнішнього середовища, в якому за останні роки відбулися такі суттєві зрушення [14]:

- а) індивідуальна споживацька поведінка, яка проявляється у диференціації попиту;
- б) розвиток нових технологій, в першу чергу інформаційних і комунікаційних;
- в) глобалізація конкуренції.

Доступність значної кількості різноманітних товарів, ріст освітнього і культурного рівня, динамізм життя, підвищення інформованості знаходять відображення в різниці життєвих укладів і культури. Це в свою чергу

приводить до суттєвої диференціації попиту, скорочує життєвий цикл товарів, змушує надавати виробам велику індивідуальність і скорочувати обсяги виробництва однотипних товарів.

Таким чином, знижується виробництво стандартизованих товарів з певними характеристиками і збільшується виробництво товарів з особливими характеристиками, призначених для певної групи споживачів і здебільшого коротким життєвим циклом. Диференційовані вимоги споживачів примушують бізнес шукати нові підходи до спеціалізації, концентрації і кооперації виробництва.

Висока легкість ведення бізнес-рейтингу означає, що нормативна середовище більш сприятлива для початку і функціонування місцевої підприємницької структури (рис.1.2) [15].

Таким чином, найбільш сприятливе середовище для ведення бізнесу має Нова Зеландія, Сінгапур, Данія. Україна в рейтингу за показниками що було проаналізовано Світовим банком займає 80 місце за показником легкості ведення бізнесу, 84 місце у сфері оподаткування бізнесу, тощо, очолюючи такі країни як Боснія і Герцеговина, В'єтнам, Катар, тощо. Україна продовжує займати місце аутсайдера.

Рейтинг Doing Business – 2020 від Світового банку. Україна піднялася на 7 позицій, з 71 на 64 серед 190 країн світу. За рік покращились показники у 5 з 10 індикаторів, але у трьох категоріях вони не змінилися, а ситуація з податками та банкрутствами навіть погіршилася.

Світовий банк обчислює умови ведення бізнесу країн за 10 показниками: міжнародна торгівля, оподаткування, реєстрація підприємств, отримання кредитів, реєстрація майна, отримання дозволів на будівництво, захист міноритарних інвесторів, дозвіл неплатоспроможності, забезпечення виконання контрактів, а також підключення до системи електропостачання [15].

TABLE O.1 Ease of doing business ranking								
Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score
1	New Zealand	86.8	65	Puerto Rico (U.S.)	70.1	128	Barbados	57.9
2	Tanzania	86.2	66	Bhunei Darussalam	70.1	129	Trinidad	57.7
3	Hong Kong SAR, China	85.3	67	Colombia	70.0	130	St. Vincent and the Grenadines	57.1
4	Denmark	84.7	68	Qatar	69.9	131	Nepal	56.8
5	Korea, Rep.	84.0	69	Uzbekistan	69.9	132	Honduras	56.7
6	United States	84.0	70	Yemen	69.8	133	Honduras	56.7
7	Georgia	83.7	71	Jamaica	69.7	134	Guyana	55.5
8	United Kingdom	83.5	72	Vietnam	69.6	135	Sri Lanka	55.3
9	Norway	82.6	73	Indonesia	69.6	136	Solomon Islands	55.2
10	Sweden	82.0	74	Costa Rica	69.7	137	Cabo Verde	55.0
11	Lithuania	81.6	75	Jordan	69.0	138	Mozambique	55.0
12	Malaysia	81.5	76	Peru	68.7	139	St. Kitts and Nevis	54.6
13	Mexico	81.4	77	Qatar	68.7	140	Singapore	54.5
14	Australia	81.4	78	Spain	68.7	141	Trinidad	54.5
15	Taiwan, China	80.9	79	Greece	68.4	142	Nicaragua	54.4
16	United Arab Emirates	80.9	80	Kyrgyz Republic	67.8	143	Lebanon	54.3
17	North Macedonia	80.7	81	Morocco	67.8	144	Cambodia	53.8
18	Estonia	80.6	82	Albania	67.7	145	Palestine	53.7
19	Latvia	80.3	83	Korea	67.4	146	Ghana	53.4
20	Finland	80.2	84	South Africa	67.0	147	Maldives	53.3
21	Thailand	80.1	85	Zambia	66.9	148	Mali	52.9
22	Germany	79.7	86	Peru	66.6	149	Senegal	52.4
23	Canada	79.6	87	Botswana	66.2	150	Bolivia	52.2
24	Ireland	79.6	88	Malta	66.1	151	Burkina Faso	51.4
25	Kazakhstan	79.6	89	Bhutan	66.0	152	Mauritania	51.1
26	Iceland	79.0	90	Bosnia and Herzegovina	65.4	153	Marshall Islands	50.9
27	Austria	78.2	91	El Salvador	65.2	154	Lao PDR	50.8
28	Russian Federation	78.2	92	San Marino	64.2	155	Gambia, The	50.3
29	Japan	78.0	93	St. Lucia	63.7	156	Guinea	49.4
30	Spain	78.0	94	Nepal	63.7	157	Algeria	48.6
31	China	77.9	95	Philippines	62.8	158	Indonesia, Fed. Sp.	48.6
32	France	76.8	96	Guatemala	62.6	159	Ethiopia	48.0
33	Turkey	76.8	97	Iran	62.3	160	Comoros	47.9
34	Azerbaijan	76.7	98	Yemen	62.1	161	Madagascar	47.7
35	Israel	76.7	99	Sri Lanka	61.8	162	Suriname	47.5
36	Switzerland	76.6	100	Seychelles	61.7	163	Sierra Leone	47.5
37	Slovenia	76.5	101	Uruguay	61.5	164	Kiribati	46.9
38	Rwanda	76.5	102	Egypt	61.5	165	Myanmar	46.8
39	Portugal	76.5	103	Tonga	61.4	166	Burundi	46.8
40	Poland	76.3	104	Samoa	61.4	167	Cameroon	46.1
41	Czech Republic	76.3	105	Tinidad and Tobago	61.2	168	Bangladesh	45.0
42	Netherlands	76.1	106	Tajikistan	61.2	169	Gabon	45.0
43	Bahrain	76.0	107	Vietnam	61.1	170	St. Pierre and Principe	45.0
44	Serbia	75.7	108	Pakistan	61.0	171	Sudan	44.8
45	Slovak Republic	75.6	109	Malawi	60.9	172	Iran	44.7
46	Belgium	75.0	110	Cote d'Ivoire	60.7	173	Algeria	44.7
47	Argentina	74.7	111	Dominica	60.5	174	Guinea-Bissau	44.2
48	Maldives	74.4	112	Qatar	60.5	175	Liberia	43.2
49	Belarus	74.3	113	Antigua and Barbuda	60.2	176	Syrian Arab Republic	42.0
50	Montenegro	73.8	114	East Arab Rep.	60.1	177	Aruba	41.1
51	Croatia	73.6	115	Dominican Republic	60.0	178	Equatorial Guinea	41.1
52	Hungary	73.4	116	Uganda	60.0	179	Haiti	40.7
53	Morocco	73.4	117	West Bank and Gaza	60.0	180	Congo, Rep.	39.5
54	Cyprus	73.4	118	Ghana	60.0	181	Timor-Leste	39.4
55	Romania	73.3	119	Bahamas, The	59.9	182	Chad	38.9
56	Kyrgyz	73.2	120	Papua New Guinea	59.8	183	Congo, Dem. Rep.	38.9
57	Russia	72.5	121	Lebanon	59.5	184	Central African Republic	38.9
58	Italy	72.9	122	Lesotho	59.4	185	South Sudan	38.4
59	Chile	72.8	123	Senegal	59.3	186	Uganda	37.7
60	Mexico	72.4	124	Brazil	59.1	187	Yemen, Rep.	37.4
61	Bulgaria	72.0	125	Paraguay	59.1	188	Venezuela, RB	36.2
62	Saudi Arabia	71.6	126	Argentina	59.0	189	Ethiopia	35.8
63	India	71.0	127	Iran, Islamic Rep.	58.5	190	Somalia	30.0
64	Ukraine	70.2						

Рис. 1.2. Рейтинг інвестиційної привабливості за Doing Business

Отже, наразі Україна посіла 64 місце та розташувалася у рейтингу між Індією та Пуерто-Рико. Наші сусіди також покращили свої позиції. Зокрема, Росія у рейтингу піднялася на 28 місце, вперше увійшовши до топ-30 країн за легкістю ведення бізнесу. Грузія посіла 7 місце, Естонія – 18, Словаччина – 45, Білорусь – 49, Молдова – 48, Польща – 40, Румунія – 55.

Найкращі позиції – 20 місце – Україна посіла у рейтингу за легкістю отримання дозволів на будівництво. 37 місце зі 190 країн Україна займає за легкістю отримання кредитів, 45 – за захищеністю прав власності міноритарних інвесторів.

Найгірші позиції Україна займає у сфері вирішення питання неплатоспроможності позичальника – 146 місце зі 190 можливих. При цьому за останній рік Україна погіршила своє становище у цій галузі. 128 місце Україна посідає за легкістю до підключення до електромереж. Попри реформи, які

сталися у цій сфері, у Світовому банку не вважають, що їх достатньо для того, аби увійти бодай до ТОП-100 країн за цим показником [15].

Також за останній рік Україна погіршила свої позиції у легкості сплати податків – сумарний бал у цій сфері зменшився на 1,3, що дозволило Україні посісти лише 65 місце зі 190 можливих.

Зі списку факторів респондентам опитування керівників Всесвітнього економічного форуму було запропоновано вибрати п'ять найбільш проблемних факторів для ведення бізнесу в їхній країні та оцінити їх від 1 (найпроблемніший) до 5. Оцінка відповідає відповіді, зважені відповідно до іншого рейтингу.

- Погане здоров'я населення
- Злочинність і крадіжка
- Недостатнє забезпечення інфраструктурою
- Обмежувальні норми праці
- Недостатній потенціал для інновацій
- Погана трудова етика в національній робочій силі
- Недостатньо освічена робоча сила
- Валютні правила
- Неefективна державна бюрократія
- Доступ до фінансування

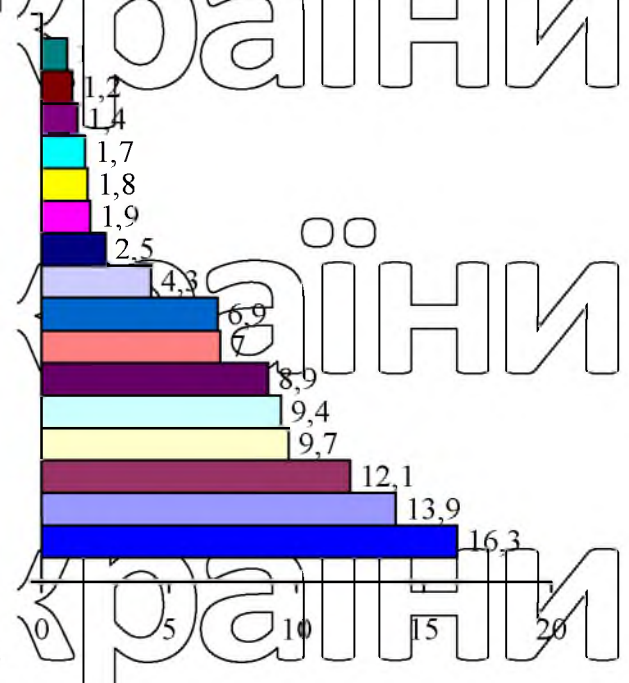


Рис. 2.2. Найбільш проблемні фактори для ведення бізнесу в Україні за даними World economic forum

Аналіз стану та проблем розвитку підприємництва в Україні свідчить про те, що подальший розвиток ситуації без активного та позитивного втручання держави може привести до згорання даного сектора економіки з відповідним загостренням економічних проблем та посиленням соціальної напруги. Тому виникає необхідність дієвої державної політики підтримки підприємництва.

Вирішення цього завдання має зосереджуватися на таких основних напрямках:

- створення відповідної нормативно-правової бази;
- вирішення питань щодо організаційного забезпечення підприємництва, насамперед: розробити та прийняти цільові і регіональні програми розвитку та підтримки підприємництва особливо малого з відповідним фінансовим та організаційним забезпеченням; формування та розвиток системи фінансової підтримки малого підприємництва.

- впровадити порядок кредитування малого підприємництва комерційними банками під гарантії бюджетних коштів;

- ввести пільгове оподаткування прибутку комерційних банків, одержаного за рахунок кредитування малих підприємств;

- організувати інформаційне, консультативне та кадрове забезпечення, насамперед: відновити щоквартальну статистичну звітність про діяльність суб'єктів малого підприємництва;

- розробити методiku прогнозування розвитку малого підприємництва;

- створити мережу інформаційно-аналітичних центрів малого підприємництва; проводити необхідну пропагандистську роботу, спрямовану на формування сприятливої громадської думки щодо підприємницької діяльності; формування конкурентного середовища; [5; 58-64].

Окрім цього, до основних проблем розвитку традиційно відносять: загальний стан економіки нашої держави, а також недосконалу податкову систему. Неefективне оподаткування є однією з перешкод для розвитку сектора малого підприємництва, оскільки значна кількість доходу підприємництва вилучається, наприклад, до фонду заробітної плати, єдиного соціального внеску та інших різноманітних податків та платежів. Сукупність таких факторів призводить до потреби багатьох суб'єктів малого підприємництва переходити у тіньовий сектор економіки [2].

Серед фахівців, які вивчають малий бізнес, і в середовищі підприємців фігурує перелік, в який входить близько двох десятків причин, що перешкоджають розвитку малого бізнесу в Україні. Серед них: недосконалі закони і правила, що часто змінюються; надмірні податки; вузькість джерел

фінансування; нерівні можливості в конкуренції з великим бізнесом; нерозвиненість інфраструктури (банки, зв'язок, інформація і т. д.); професійна неспідготовленість самих підприємців і т. д.

У ході нового етапу економічних реформ, що почався в Україні, особливо важливим стає знаходження додаткових резервів підвищення ефективності господарського механізму, вжиття кардинальних заходів по створенню умов для виходу країни з кризової ситуації. Пошук же найбільш прийнятних для України методів оздоровлення економіки в першу чергу приводить до необхідності звернутися до світового досвіду вирішення цих проблем. Серед цілого ряду різноманітних чинників економічного зростання найбільш значним вважають умілу реалізацію підприємницького потенціалу громадян країни, ефективне використання в економічному механізмі самої гнучкої господарської ініціативи людини, визнання підприємництва незамінною силою господарської динаміки, конкурентоспроможності та громадського процвітання.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку диверсифікації підприємницької діяльності

Підприємницький сектор може стати потужним каталізатором ефективної розбудови та оновлення економіки, що стимулює її зростання в напрямку підвищення ефективності, раціональності та опадливості, постійної диверсифікації та модернізації.

Успішне господарювання підприємництва є підґрунтям для формування ефективного конкурентного середовища та є джерелом стійкого соціально-економічного зростання економіки, багатства та рівня життя населення країни.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються. [18]

Слід зазначити, що поняття «розвиток» та «зростання», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом часто можуть не співпадати. Під зростанням підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва. Про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продаж, чисельності працівників тощо.

Зростання розмірів підприємства може бути:

- **Горизонтальним.** Воно відбувається шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Може приймати вигляд географічної експансії, поглинання інших товаровиробників тієї ж галузі тощо.

- **Вертикальним.** Таке зростання відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється з метою наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів.

- **Диверсифікованим.** Такий вид зростання передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат. Як правило, такий вид зростання забезпечує підприємству міцні конкурентні позиції та зменшує негативний вплив галузевих ризиків.

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Розвиток підприємництва, як самостійного елемента ринкової економіки, суттєво впливає на структурні зрушення на рівні як окремих регіонів, так і країни в цілому; сприяє економічному використанню всіх видів ресурсів; створює відповідне середовище для розвитку конкуренції у підприємницької діяльності; забезпечує сильнодіючі стимули до інноваційних процесів та вискоєфективної праці. Малий та середній формують можливості не тільки для розв'язання економічних і соціальних проблем, а й задовольняє потребу внутрішнього і зовнішнього ринків.

В сьогоденнішньому мінливому соціально-економічному середовищі самостійна ініціативна діяльність (підприємництво) дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси і переваги, інноваційні та креативні підходи до справи. Не дивно, що для значної частини населення країни, підприємництво стало основною діяльністю.

Підприємницька діяльність в Україні супроводжується відповідними політичними, економічними та соціальними суперечностями, що зумовлено особливостями ринкової трансформації в умовах глобалізаційних процесів. З огляду на це, викликають інтерес сучасні тенденції розвитку та подальші перспективи соціального підприємництва. Його роль та значність, що має певні особливості та специфічні риси. Розвиток соціального підприємництва є актуальним і відповідає умовам, поєднуючи соціальну направленість та комерційний підхід, що дає позитивний ефект. Життя сучасного суспільства неможливе без планування майбутнього із стратегічною перспективою стабільного соціально-економічного поступу яким є соціально-орієнтований розвиток, де передбачені соціальні інновації, зокрема неординарні способи вирішення та пом'якшення наявних соціальних проблем.

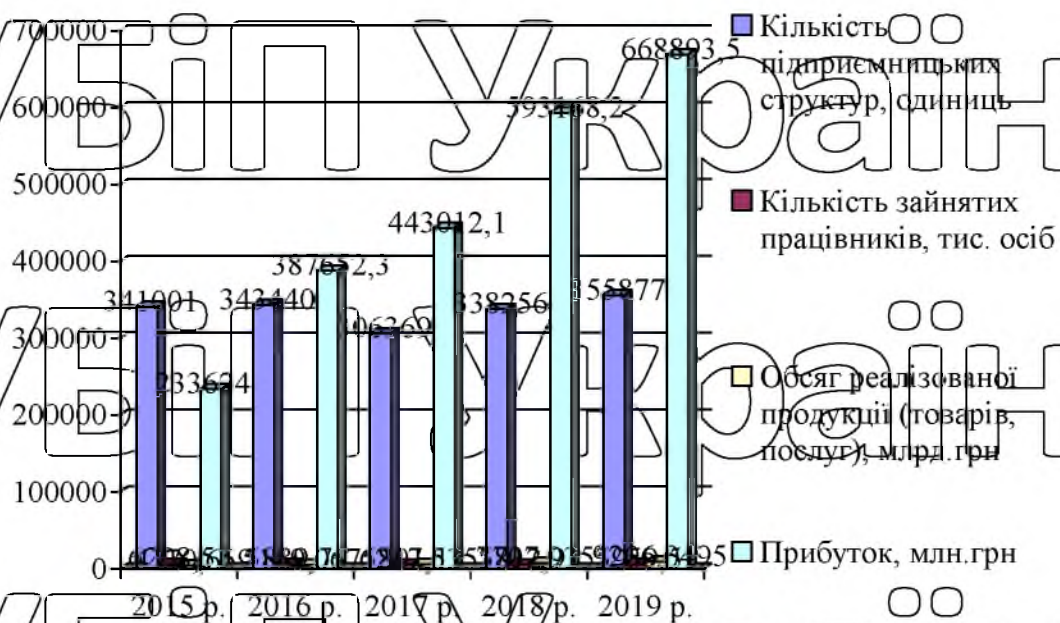


Рис. 3.2 Динаміка основних показників розвитку підприємництва в Україні

Аналізуючи дані рисунку 3.2 доцільно зазначити, що в країні спостерігається тенденція збільшення всіх суб'єктів господарювання з 2015 по 2019 рр., в тому числі середніх і малих. Слід відмітити і зростання обсягів виробленої продукції та кількості зайнятих працівників. Найбільшими темпами відбувається зростання прибутковості.

Більш детальне дослідження розвитку підприємництва, а саме групування їх за розмірами рис 4.2 показало, що за аналізований період найбільше зростає кількість малих та мікропідприємств.

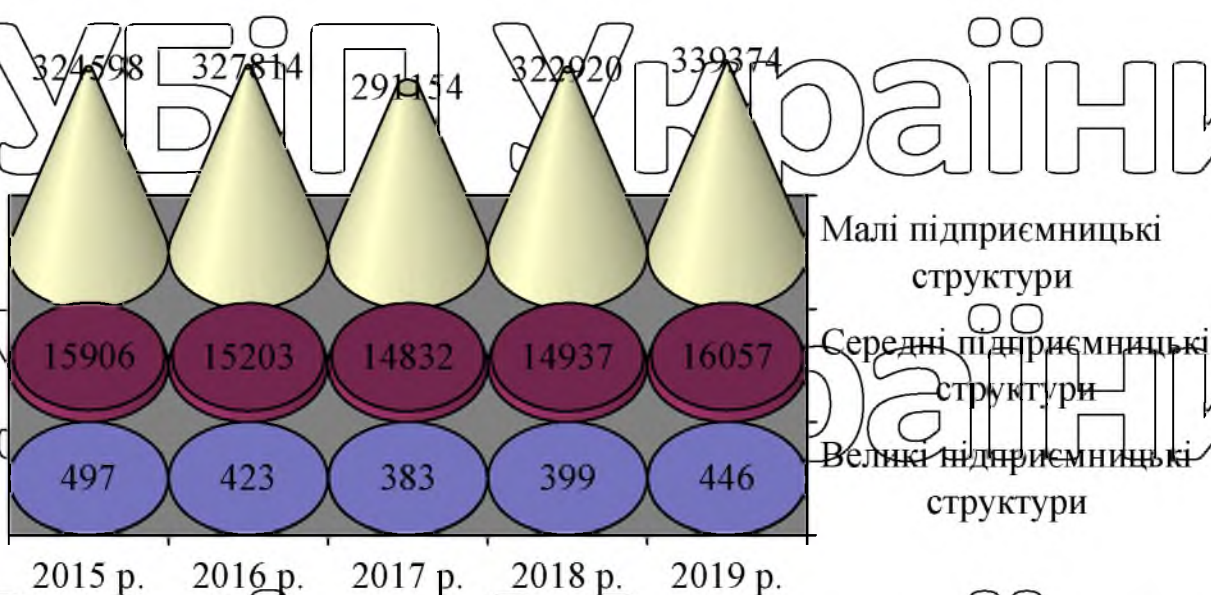


Рис. 4.2. Динаміка кількості підприємницьких структур та їх розподіл за розмірами

Динаміка кількості підприємств великого, середнього та малого підприємництва в період з 2015 по 2019 рр. свідчить про вагому долю малих підприємств – в середньому більше 90%, в тому числі, мікропідприємств – більше 70%.

Основною перевагою підприємств малого та середнього бізнесу є здатність швидко адаптуватися до змін, що може вплинути на економічні і соціальні перетворення в державі. Але цей сегмент працює нестабільно і в умовах кризи їх діяльність більше піддається негативним змінам економічного і політичного середовища країни, ніж діяльність великого бізнесу [8, с. 4–6].

В Україні і до початку карантинних обмежень умови функціонування малого підприємництва мали багато недоліків. Проблеми сталого розвитку і зростання підприємництва обумовлені наявністю багатьох перешкод, що, у свою чергу, впливає на соціально-економічну і політичну стабільність в державі [9, с. 65–73].

Сектор підприємництва України, за попередніми оцінками Advanter Group, внаслідок запровадження карантинних заходів втратить понад 20% доходу, при цьому з кризою зайнятості стикнеться щонайменше 2,2 млн. осіб, а третина МСП може припинити існування через 2 місяці карантину. Прогнозується, що біля половини діючих МСП скоротять 10–30% персоналу.

Таблиця 1.2

Розподіл підприємств за розмірами та видами економічної діяльності

Вид діяльності за КВЕД	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
Сільське, лісове та рибне господарство	23	2298	48183	42907
Промисловість	237	4866	39322	29889
Будівництво	6	865	28719	24070
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	135	3023	90432	79857
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	24	1122	14939	12152
Тимчасове розміщування й організація харчування	2	261	7272	6014
Інформація та телекомунікації	7	333	14175	12420
Фінансова та страхова діяльність	2	266	3790	3222
Операції з нерухомим майном	2	428	35902	33251
Професійна, наукова та технічна діяльність	5	554	28150	25733
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2	844	16444	13629
Освіта	–	55	2263	1933
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	–	1001	4431	2977
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1	103	2031	1720
Надання інших видів послуг	–	38	3321	2998

Малі та середні підприємства займають велику частку в таких галузях, як «будівництво», «адміністративне та допоміжне обслуговування», «професійна, наукова та технічна діяльність», в кожній з яких на них припадає понад 90% зайнятості. Крім того, на МСП припадає більш як 70% зайнятості в секторах «торгівля», «сільське, лісове та рибне господарство», «інформаційні послуги».

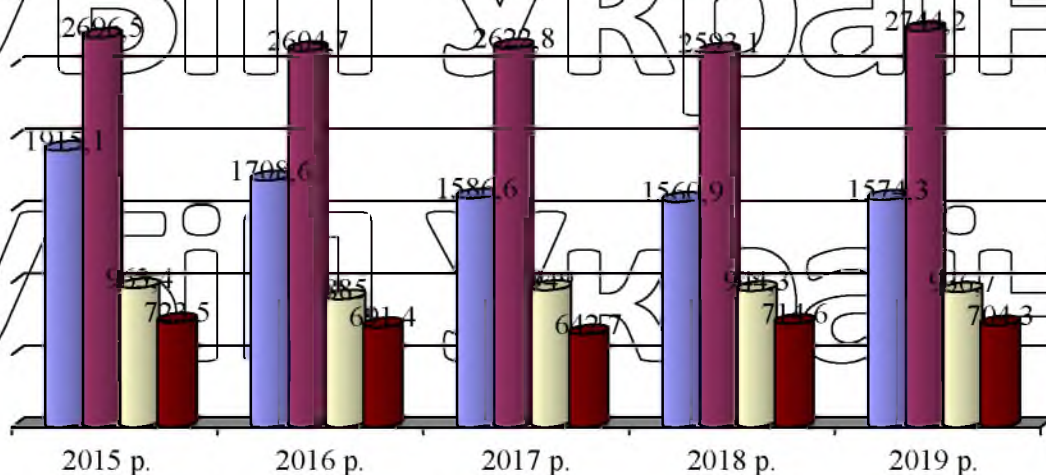


Рис. 5.2. Динаміка кількості зайнятих працівників, тис. осіб

Аналіз кількості зайнятих працівників на різних підприємствах свідчить про зростання цього показника в середніх та малих підприємствах, а по всіх інших спостерігається зменшення, очевидно що на це вплинула пандемія. Виключення складають для середніх і малих підприємств: промисловість та охорона здоров'я, а тільки для малих – сільське господарство, освіта, фінансова та страхова діяльність.

Більш глибокий аналіз показує, що виявлена закономірність між наявністю підприємств та кількістю найманих працівників. Розвиток підприємництва в сфері послуг обумовлює наявність робочих місць, стабілізує ситуацію в соціальній сфері та надає можливість наситити ринок якісними послугами зумовленими наявністю здорової конкуренції.

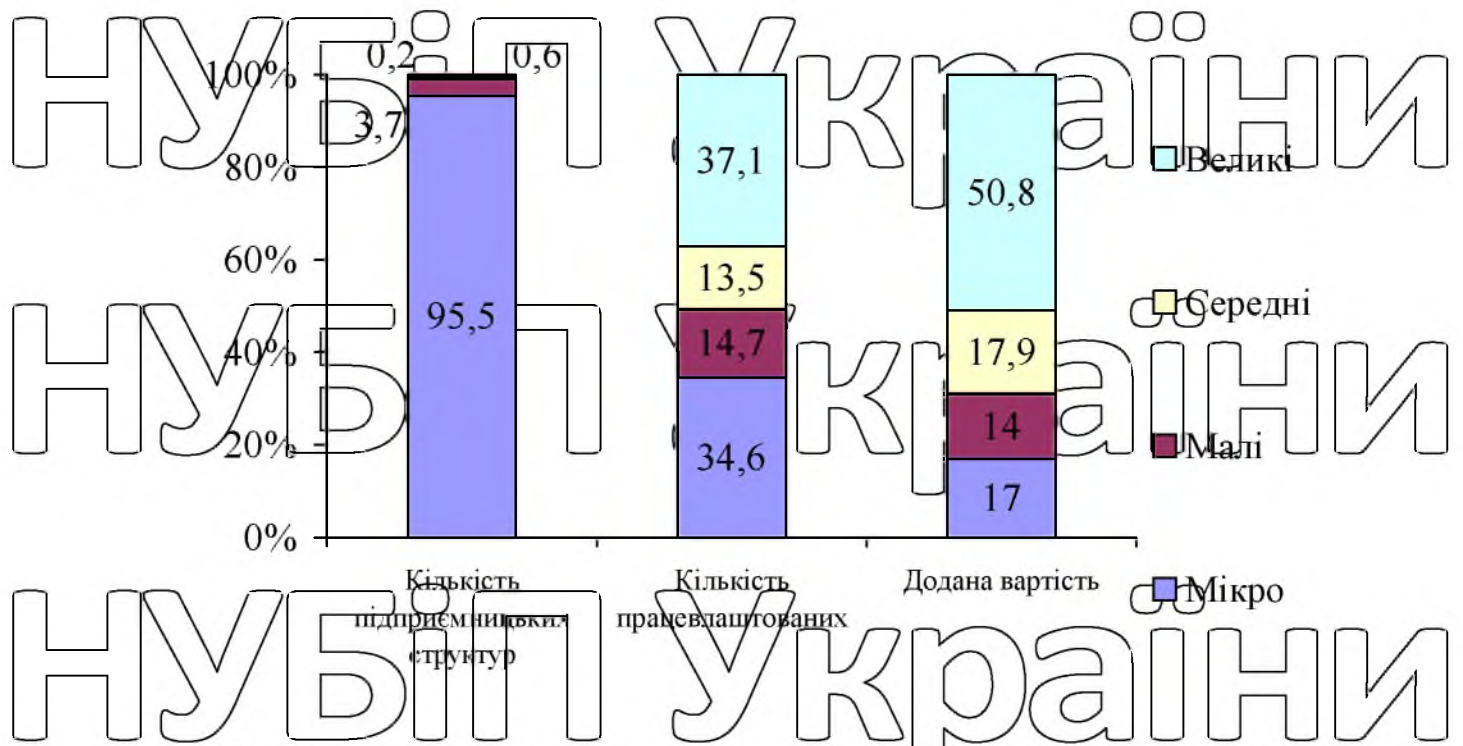


Рис. 6.2. Демографічні показники підприємницького сектору, 2019 р.

Більшість МСП в Україні досі працюють у галузі гуртової та роздрібною торгівлі (51,4%), а, отже, зосереджені у секторах з низькою доданою вартістю. Проте впродовж декількох останніх років зросла кількість МСП у галузі ІТ (9% у 2019 р. у порівнянні з 5% у 2017 р.)

2.3. Економічна ефективність функціонування підприємництва в Україні

Стратегічною метою діяльності будь-якої підприємницької структури є отримання якомога більшого ефекту від використовуваних ресурсів. Саме прибуток уважається основним результатом господарської діяльності. Водночас як частина новоствореної вартості він є і важливим чинником, і необхідною умовою розширеного виробництва. Ризики і невизначеність у виробництві пов'язані, перш за все, з нездатністю швидко пристосуватися до умов, що змінюються. Так, ринок, для якого протягом довгого часу виробляється продукція, може змінитися до періоду його ринкової поставки. Зміни в споживацьких смаках і перевагах можуть призвести до переорієнтації

розподілу підприємствами ресурсів, оскільки вони, можливо, приділяли дуже багато уваги виробництву тих продуктів, які більше не потрібні. Виєскі ціни, що утворилися в результаті тимчасового дефіциту якого-небудь продукту,

можуть змінити купівельну поведінку і скоротити споживацький ринок на цей продукт, поки його колишнє виробництво не буде відновлено. Ці відносно непередбачувані і неконтрольовані чинники створюють багато маркетингових проблем для підприємницьких структур.

Однім з засобів досягнення за значеної мети виникає максимізація товарообігу, а також валового доходу з оптимізацією витрат обігу. Слід зазначити, що доходи і витрати постає як економічна категорія, а також складова фінансової діяльності і господарської, та загального фінансового результату роботи підприємства, яка завжди була й залишається однією із ключових тем, що відображаються на перехресті науки та практики.

Багато авторів розглядають питання аналізу фінансових результатів на рівні окремих підприємств і висвітлюють у своїх дослідженнях методики аналізу фінансових результатів, рентабельності та ефективності виключно для їх застосування до конкретного підприємства [2, 3, 4]. Але з точки зору розвитку економіки України, поповнення бюджету та визначення основних статистичних орієнтирів при проведенні аудиту фінансової звітності та контролю діяльності підприємств доцільно проводити аналіз агрегованих показників за групами підприємств у розрізі видів економічної діяльності, за розмірами підприємств та за іншими важливими характеристиками.

Для аналізу фінансових результатів діяльності підприємств існують багато методик, які, здебільшого, спрямовані на оцінку прибутковості окремого підприємства. Загалом всі методики аналізу прибутковості зводяться до:

1. Аналіз складу, динаміки та структури фінансових результатів підприємства (методи горизонтального та вертикального аналізу).
2. Аналіз чинників впливу на зміну у чистому прибутку підприємства (метод факторного аналізу, ланцюгових підетаповок).
3. Маржинальний аналіз прибутку (CVP-аналіз).

4. Аналіз розподілу та накопичення прибутку (методи логічного аналізу, горизонтального та вертикального).

5. Аналіз показників рентабельності та оцінка ефективності (коефіцієнтний аналіз через показники рентабельності, методи залишкового прибутку).

Загальну економічну характеристику показників прибутковості підприємств України зробимо за допомогою агрегованих статистичних даних, які опубліковані на сайті Державної служби статистики України.

Загальні фактори впливу на отримання прибутку підприємства можна визначити факторами, які насамперед залежать від діяльності самого підприємства, не і обсяг діяльності підприємства, і стан використання ресурсів та їх ефективність, і рівень доходів, і обсяг витрат, і ефективність цінової політики та асортиментності. Кінцевою та основною метою діяльності всіх підприємств в ринкових умовах має бути отримання конкретного прибутку.

Таким чином, важливо на етапі стратегічного планування врахувати максимальне усі фактори і аспекти наступного розвитку для всебічного і обґрунтованого встановлення величини прибутку та отримання певного рівня прибутковості. Отже, під час стратегічного планування виникає низка особливостей, а з ними і специфічні аспекти, які необхідно враховувати під час фінансового забезпечення насамперед сталого розвитку підприємства.

Прибуток включає в себе найважливіші сторони в роботі підприємства. Для того щоб прибуток підприємства мав зростання, керівництву треба приділяти увагу таким питанням, по-перше: нарощувати значні обсяги виробництва та збуту товарів і послуг, по-друге: розширювати, звертаючи увагу на ринок, свій асортимент і якість товарів або послуг, по-третє: впроваджувати низку заходів для того щоб збільшити продуктивність праці всіх працівників, враховуючи також зменшення витрат на виробництво чи реалізацію своїх послуг, отже, собівартість, відповідно з максимальним ефектом використовувати потенціал, яким розпоряджається підприємство у тому числі звичайно і фінансові ресурси; з розумінням відповідальності вести цінову політику, тому що на ринку діють переважно вільні ціни або договірні, по

четверте: грамотно вибудувувати довірливі відносини з всіма своїми клієнтами, а також вміти найбільш доцільно вкладати і розміщати одержаний в минулому прибуток з погляду досягнення оптимального ефекту.

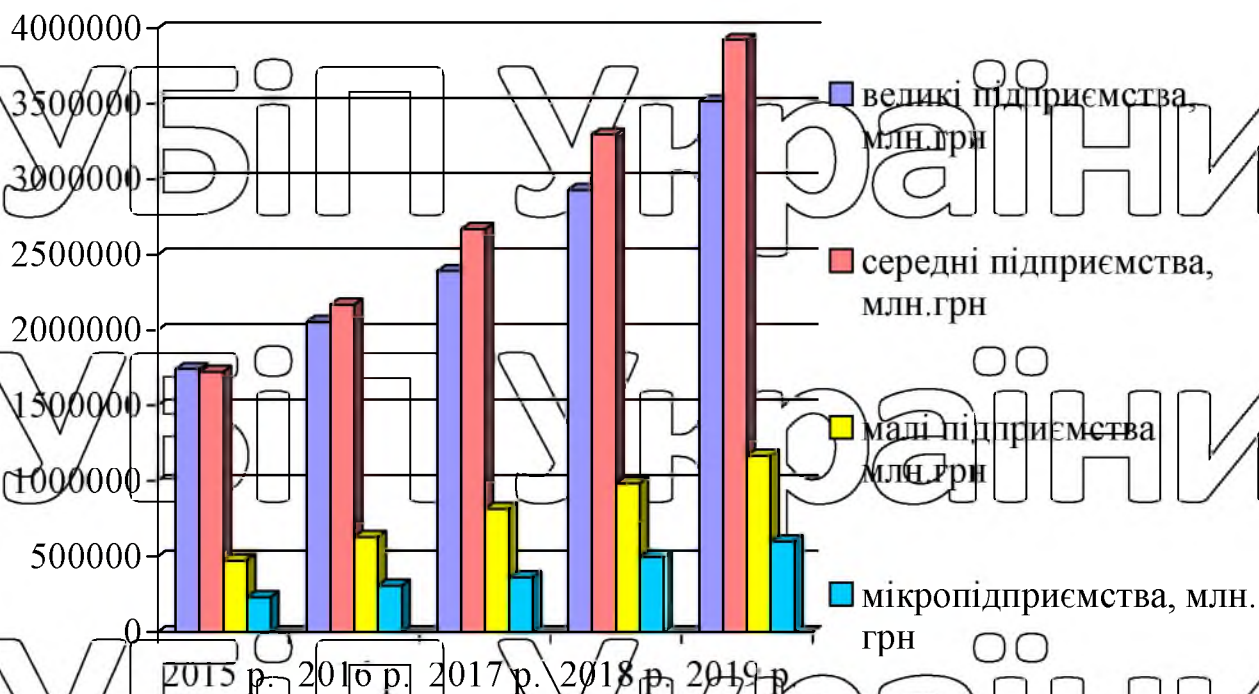


Рис. 7.2. Динаміка обсягів виробленої продукції підприємницькими структурами за розмірами

До того ж фізичні особи-підприємці малого та мікро-підприємства в Україні також збільшили обсяг реалізованої продукції, відповідно на 32703,1 і 35393,8 млн. грн. [1].

Це свідчить з одного боку про позитивні тенденції – підвищення якості праці, збільшення механізованого обладнання, а з іншого – говорить про можливість наявності «гінзових» робітників.

Це потребує приєднано дослідження, активізації роботи контролюючих органів та вдосконалення політики сприяння розвитку підприємницької діяльності.

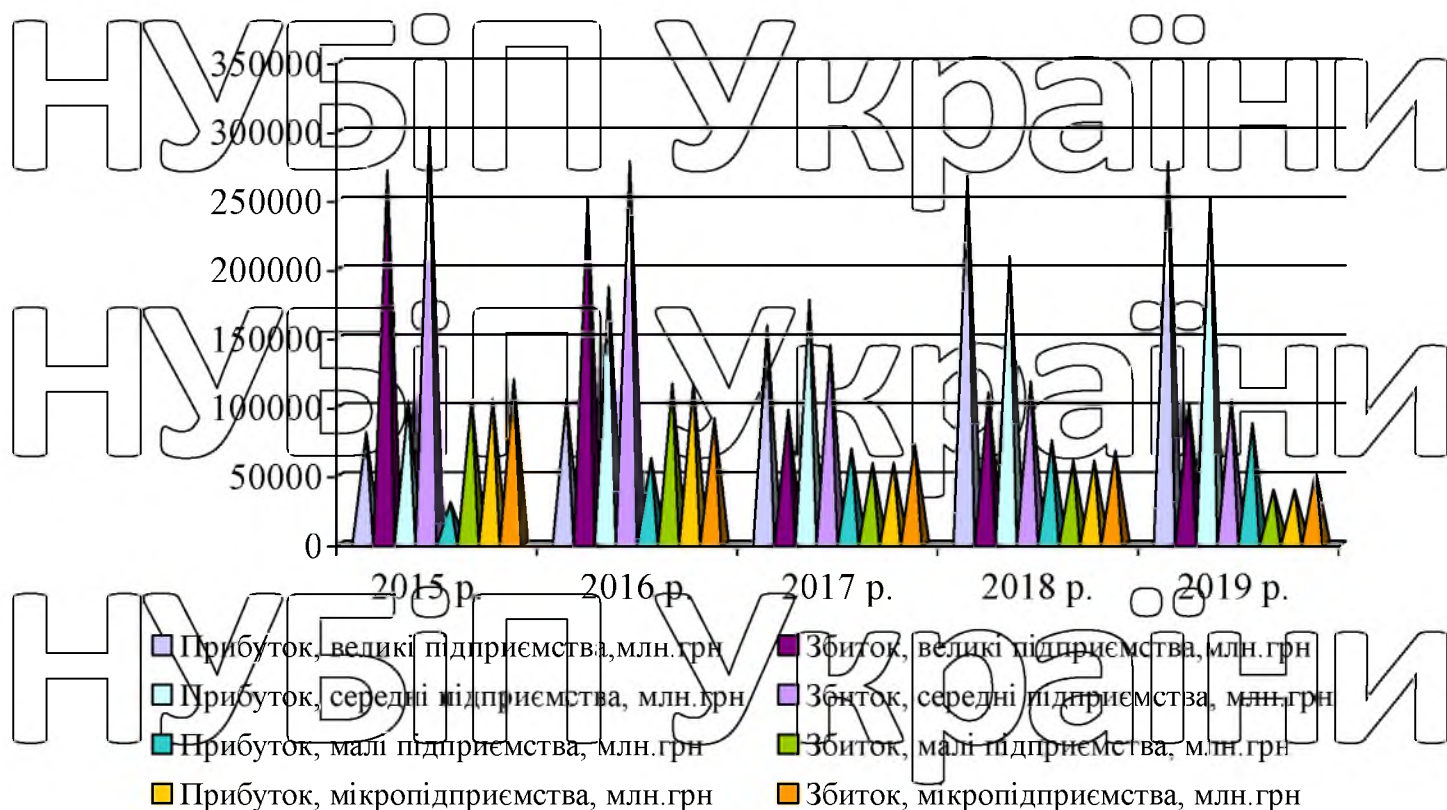


Рис. 8.2. Динаміка фінансових результатів господарської діяльності в підприємницьких структурах до оподаткування за їх розмірами

За даними рисунку 8.2 можемо стверджувати, що прибуток підприємств України в період з 2015р. по 2019 р. має зростаючу тенденцію, що також підтверджується зростаючою лінією тренду. Слід зазначити, що зростає і сума збитків за 2017-2019 рр. Такі результати свідчать про руйнівний вплив, який був спричинений відповідними політичними подіями у 2014 році, результати якого українським підприємствам ще не вдалося компенсувати заробленими прибутками в останні роки.

Прийнято вважати, що абсолютні показники прибутку не дають змогу охарактеризувати результати діяльності підприємств повною мірою, а ефективність використання ресурсів і віддачу від їх застосування більш прийнятно оцінювати через показники рентабельності діяльності.

Рентабельність операційної діяльності визначається як співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до загальної суми операційних витрат та характеризує ефективність здійснення витрат на

виробництво і збут продукції (товарів, послуг). Рентабельність операційної діяльності підприємств України у 2015-2019 рр. наведено на рис 9.2.

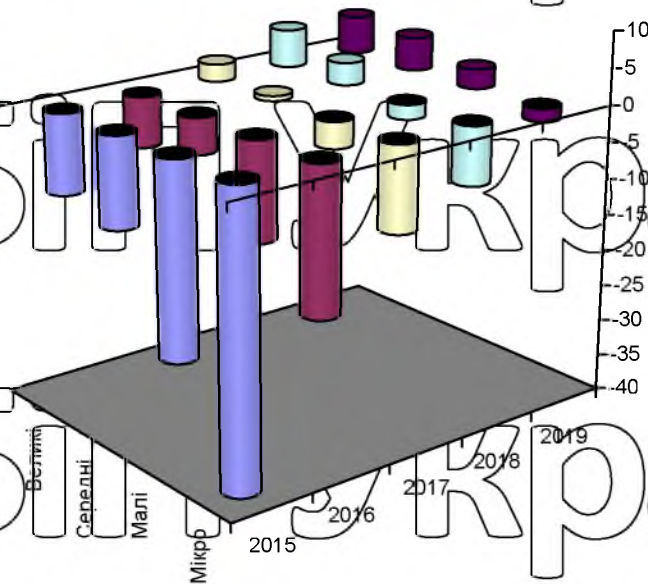


Рис. 9.2. Динаміка рівня рентабельності підприємницьких структур та їх розподіл за розмірами

Як бачимо, рівень рентабельності операційної діяльності підприємств України у 2019 році значно нижчий ніж у 2015 році, що свідчить про значний прогрес у нарощування прибутку підприємствами України за рахунок операційної діяльності.

Найбільші рівні рентабельності спостерігаються у великих підприємств і, на відміну від них, у всіх інших видів підприємств (середні, малі та мікропідприємства) спостерігається від'ємне значення рентабельності у 2019 році.

Характеризуючи прибутковість сфер економіки проаналізуємо рентабельність підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2016 рр.

(рис. 10.2). З графіку рентабельності діяльності підприємств за видами економічної діяльності видно, що протягом даних п'яти років найбільш

НУБІП України

прибутковою була галузь сільського господарства, інформації та телекомунікації, надання освітніх послуг.

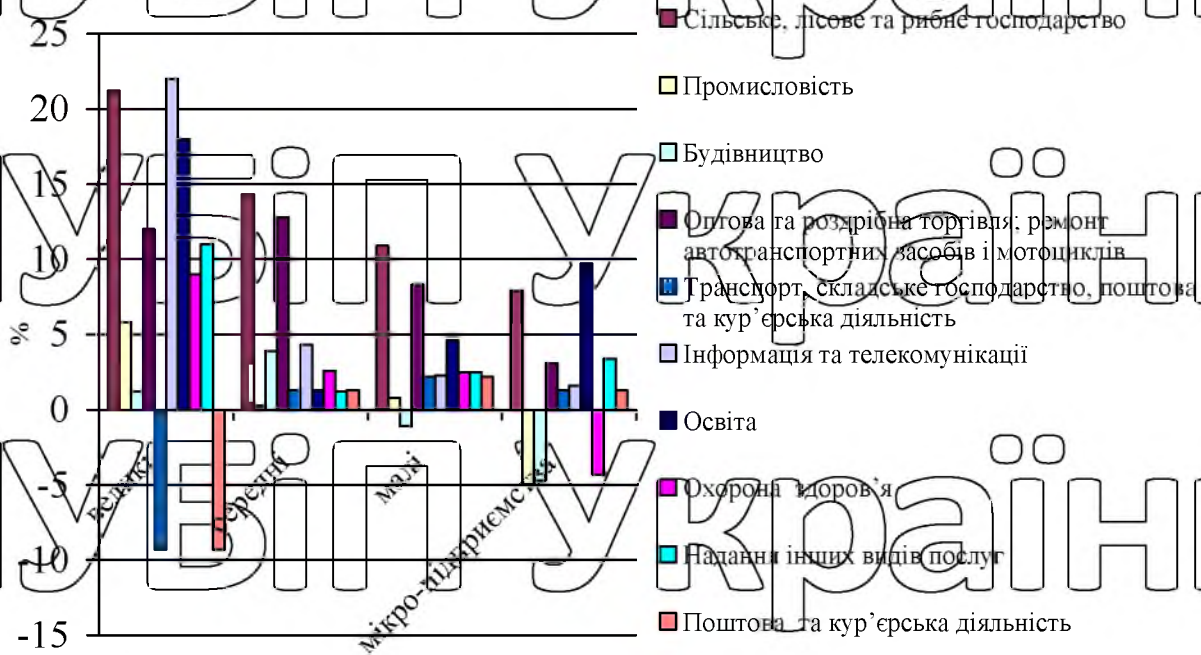


Рис. 10.2 Рівень рентабельності діяльності підприємств за основними видами діяльності

Маючи 1 грн. доходу суб'єкти сільського господарства отримували в середньому 25,54 коп. прибутку. Натомість суб'єкти господарювання з операціями з нерухомим майном в середньому були збитковими на 16,5 коп на кожну 1 грн.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

3.1. Обґрунтування необхідності стратегії диверсифікації підприємницької діяльності

Господарська діяльність підприємств України в умовах економічної кризи характеризується значною мінливістю та непередбачуваністю, що є головними чинниками виникнення ризиків, які обов'язково мають бути враховані при виборі стратегії розвитку підприємства. Під час оцінки ризиків базовими величинами, що розраховуються, є величина збитків, яких може зазнати підприємство та ймовірність настання цих збитків. Для визначення цих величин використовують складні алгоритми розрахунків. Результати оцінки ризиків є основою для вибору відповідних методів їх нейтралізації. Одним із ефективних методів запобігання ризиків є диверсифікація. Проте і при її впровадженні можливе виникнення ризикових ситуацій, які є найскладнішою проблемою, що виникає при вирішенні питання та прийнятті рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства. Прогнозування економічних ризиків у кожній конкретній ситуації здійсню [72].

Виділяють декілька причин диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;
- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства, ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;
- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;
- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових

можливостей забезпечення стабільності підприємства); - високі бар'єри виходу на світові ринки [66, с. 142].

Якщо систематизувати причини диверсифікації підприємницької діяльності, то можна назвати п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Як правило, ці мотиви тісно пов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації.

До техніко-технологічних можна віднести: збереження виробничого потенціалу суб'єкта господарювання; підвищення рівня використання виробничої потужності; визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів; упровадження передових досягнень науково-технічного прогресу.

Економічні причини містять наступне: перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва; пошук нових напрямів капіталовкладень; розширення та захоплення нових ринків збуту; підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів. Фінансові причини передбачають: розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва; фінансову стабілізацію.

До соціальних причин належать: збереження робочих місць і використання висококваліфікованих працівників; створення нових робочих місць [67, с.175].

Цілі диверсифікації залежать від фінансового стану і можливостей підприємства, привабливості галузей і залежить від того періоду, на який розраховане її здійснення. Фінансові можливості збиткових, середніх і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання або ж на створення стратегічних альянсів.

У сучасній економіці, яка характеризується стрімкими спадами та підйомами, інтеграція підприємств поєднується із диверсифікацією. Вона дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Диверсифікація бізнесу дозволяє застрахуватися на випадок падіння

ринку основної продукції, тобто втрачаючи попит на одному ринку, його можливо компенсувати на іншому.



Рис. 1.3. Чинники які сприяють застосуванню стратегії диверсифікації

Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня економічного ризику та передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Проте процес диверсифікації ризиків для будь-якої компанії є складним, тому у кожному випадку слід враховувати як позитивні, так і негативні сторони цієї стратегії [73, с. 19].

Переваги застосування стратегії диверсифікації:

- 1) ефективний спосіб виходу із галузі, що знаходиться на спаді;
- 2) зниження залежності від одного продукту чи ринку;
- 3) посилення ринкової влади компанії по відношенню до покупців;
- 4) допомога при розподілі ризиків.

До недоліків диверсифікації можна віднести:

- 1) новий вид діяльності може вимагати від персоналу нових навиків;
- 2) у цій стратегії недостатньо уваги приділяється співпраці команд;
- 3) необхідний значний резерв грошових коштів;
- 4) можливе небажане перенесення значних зусиль з існуючого на нові підприємства.

НУБІП УКРАЇНИ

Результатом ефективної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства є досягнення поставленої ієрархії цілей: - забезпечення виживання підприємства; стабілізація надходження грошових потоків, -

НУБІП УКРАЇНИ

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до зміни смаків споживачів; - економія ресурсів на масштабах виробництва, безвідходних технологіях виготовлення продукції; визначення напрямку та шляхів забезпечення зростання підприємства; - максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

НУБІП УКРАЇНИ

Критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку;

стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації;

НУБІП УКРАЇНИ

асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство;

створення замкнутих виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо.

Загрозами диверсифікації виступають:

НУБІП УКРАЇНИ

невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування;

невизначеність часу впровадження;

неадекватне реагування споживачів [71, с.147-151].

НУБІП УКРАЇНИ

Ефективність диверсифікації діяльності підприємства може проявлятися як через динаміку економічних показників, так і мати соціальний аспект.

НУБІП УКРАЇНИ

До економічних показників слід віднести збільшення фондів віддачі за рахунок випуску нових товарів, зростання механізації та автоматизації праці, особливо при залученні у виробництво нових прогресивних технологій.

Соціальний аспект диверсифікації проявляється через створення нових робочих

місць, оскільки диверсифікація передбачає розширення діяльності, випуск нової продукції кращої якості, що дозволяє більш повно задовольняти потреби споживачів.

На диверсифікованому підприємстві керівник повинен розробляти багатогалузевий план стратегічних дій для деякого числа окремих видів бізнесу, що конкурують у різних економічних умовах, на відміну від підприємств з одним видом бізнесу, де керівництво повинне розглядати тільки одне галузеве навколишнє середовище [75].

Успіх будь-якого підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати та пристосовуватися до стратегічних змін, зокрема змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень [76].

3.2. Проект диверсифікації підприємницької діяльності

Підвищення власної ринкової вартості та максимізація прибутку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання може досягатись шляхом впровадження диверсифікаційних процесів, які забезпечують не тільки стійкішу фінансову ситуацію, але й підтримку та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Отримання високих результатів безпосередньо залежить від раціональності та послідовності впровадження диверсифікаційних процесів [19].

Сьогодні рішення економічних проблем сільського господарства сприятиме вирішенню соціальних проблем території, і в першу чергу, підвищенню рівня зайнятості, а значить, рівня життя населення.

Постійна підтримка та розвиток сільськогосподарських підприємств у конкурентному середовищі забезпечується управлінським персоналом шляхом безперервного вдосконалення існуючого процесу господарювання, а також впровадженням диверсифікаційних процесів з метою отримання більшого

прибутку та зниження фінансових ризиків діяльності суб'єкта господарювання. У сучасному хиткому та мінливому ринковому середовищі сільськогосподарське підприємство повинно бути гнучким у своїй

господарській політиці і постійно диверсифікувати свою діяльність. Тобто після впровадження одних диверсифікаційних процесів і стабілізації виробництва суб'єкту господарювання слід переходити до нових видів диверсифікаційних процесів, забезпечуючи таким чином безперервність даних процесів та постійний розвиток. Адже, «успіх будь-якого підприємства

залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень» [8, 435]. При

плануванні розвитку підприємств необхідно розраховувати та встановлювати найбільш оптимальний шлях запровадження змін, який буде нести мінімальні ризики і дозволить послідовно підвищувати добробут господарства, враховуючи поточний стан і можливості останнього [19].

Відомо, що поєднання напрямів діяльності аграрних підприємств з виробництва і переробки сільськогосподарської продукції посилює ефект синергії, за рахунок скорочення витрат на перевезення, переміщення продукції за стадіями, скорочення псування, підвищення товарності продукції та ін.

Разом із тим, організація внутрішньогосподарської переробки сприяє формуванню досконалого конкурентного середовища на ринку продукції переробки і, як наслідок, збільшення доходів сільськогосподарських товаровиробників. Хоча поки цей ефект незначний, але на нашу думку, у майбутньому він посилиться. Отже, внутрішньогосподарська переробка сприяє: підвищенню конкурентоспроможності підприємства; отриманню додаткових фінансових ресурсів для підприємства; зниженню виробничих ризиків; стабілізації фінансової стійкості та підвищенню економічної стійкості підприємства.

Очевидно, що диверсифікація виробничої діяльності аграрних підприємств, з одного боку, сприяє мінімізації ризиків, а з другого, вимагає дотримання науково обґрунтованих вимог ведення сільськогосподарського

виробництва та формування потужного ресурсного потенціалу. Нами

встановлено, що нині аграрні підприємства віддають перевагу виробництву зернових культур, що з позицій ресурсного підходу створює більше можливостей для розвитку диверсифікації, ніж в інших сферах діяльності.

Вважаємо, що єдиних рецептів щодо формування виробничої програми для сільськогосподарських підприємств не існує, оскільки вона залежить від

багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що й зумовлює необхідність розробки обґрунтованого алгоритму визначення економічної доцільності здійснення диверсифікації.

Обґрунтування проектів з диверсифікації виробництва є специфічним процесом, ефективність якого в кожному конкретному випадку визначається низкою окремих чинників.

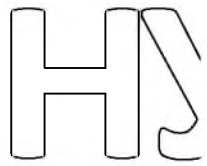
Однак можна запропонувати загальний підхід до проведення оцінки проектів ефективної диверсифікації виробництва, який складається з таких етапів: постановка та економічне обґрунтування цілей і завдань диверсифікації;

дослідження параметрів підприємства при диверсифікації; розробка та аналіз варіантів проведення диверсифікації; розробка детального плану диверсифікації виробництва; оцінка економічної ефективності диверсифікації

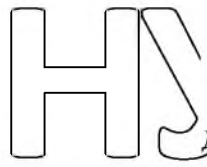
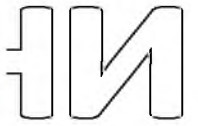
[23].

Оптимізація господарського портфеля у галузі рослинництва була розроблена нами на основі [29]. У цій задачі серед перспективних видів продукції (визначених на основі аналізу ефективності господарського портфеля та тенденцій розвитку ринків), обираються лише ті, що забезпечують виконання цільових функцій та умов обмежень.

Невідомими є булеві змінні, що набувають значення 0 або 1 ($x_i = 0$ – виробництво недоцільне; $x_i = 1$ – виробництво доцільне) [29]:

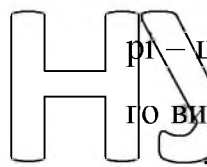


$$f_1(x) = \frac{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i s_i x_i} \rightarrow \min, \quad f_2(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (p_i y_i s_i x_i - v_i y_i x_i)}{\sum_{i=1}^n v_i y_i x_i} \rightarrow \max,$$

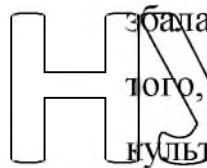


$$\sum_{i=1}^n x_i = k, \quad x_i \in \{0; 1\},$$

де $f_1(x)$ – сукупні витрати у розрахунку на 1 грн валової продукції, грн; $f_2(x)$ – рівень рентабельності; x_i – змінна для i -тої культури, яка відображає доцільність її вирощування; v_i – собівартість одиниці продукції i -го виду, грн; p_i – ціна реалізації продукції i -го виду, грн; s_i – рівень товарності продукції i -го виду; y_i – урожайність i -тої культури, ц/га; k – кількість ротацій у сівозміні; n – кількість сільськогосподарських культур.



Основні обмеження стосуються врахування кількості ротацій у сівозміні, збалансування галузей рослинництва і тваринництва, наявних ресурсів. Крім того, у задачі важливим є контроль чергування обраних сільськогосподарських культур [29].



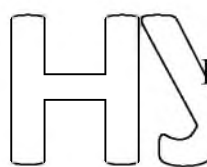
Основні обмеження задачі оптимізації галузевої структури фермерського господарства:



Наявні земельні ресурси

$$\sum_{i=1}^n x_i \leq S.$$

Пасовища

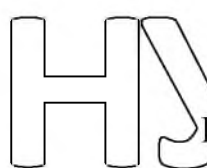


Наявні фінансові ресурси.

$$c_j x_j \leq C_j.$$

$$\sum_{i=1}^n a_i x_i + \sum_{j=1}^m a_j x_j \leq A.$$

Баланс галузі рослинництва та тваринництва



Граничні умови, які враховують мінімальні та максимальні значення змінних

$$\sum_{i=1}^n b_{ik} y_i x_i + x_k = T \cdot \sum_{j=1}^m g_{kj} x_j$$

$$\begin{aligned} X_i^{\min} \leq x_i \leq X_i^{\max} \text{ або } Y_i^{\min} \leq y_i x_i \leq Y_i^{\max}, \\ X_j^{\min} \leq x_j \leq X_j^{\max} \text{ або } Y_j^{\min} \leq y_j x_j \leq Y_j^{\max}. \end{aligned}$$

де S – площа наявних сільськогосподарських угідь, га; s_j – площа приміщень, необхідна для утримання 1 голови j -го виду, м²; C_j – загальна площа приміщень, пристосованих для утримання тварин j -го виду, м²; D_i , D_j – попит на продукцію рослинництва i -го виду та продукцію від тварин j -го виду, відповідно, ц; $\Sigma = \sum_k y_k x_k$ – вихід k -го виду корму з урожаю всіх сільськогосподарських культур, ц; $\Sigma = \sum_k m_j T_{gkj} x_j$ – річна потреба поголів'я тварин j -го виду у k -му виді корму, ц; X_i^{\min} , X_i^{\max} – мінімальна та максимальна площа посіву культури i -го виду, га; $\min Y_j$, $\max Y_j$ – мінімальне та максимальне поголів'я тварин j -го виду, гол; $\min Y_j$, $\max Y_j$ – мінімальний та максимальний обсяг виробництва продукції рослинництва i -го виду, ц; Y_j^{\min} ,

Задачу оптимізації господарського портфеля (табл. 1.3) розв'язано на прикладі ФГ «Агрооснова», яке знаходиться в Львівській обл., Червоноградський р-н, місто Сокаль. Як зазначалося, підприємству рекомендується вирощувати пшеницю, кукурудзу на зерно, соя.

Як вже зазначалося, проект диверсифікації передбачає розвиток що однієї галузі – свинарства. Для розрахунків нами було взято наступна технологія та показники:

- 1) інтенсивне вирощування молодняку від народження до 180-денного віку і реалізації його живою масою 110 кг;
- 2) реалізація живою масою, або забій вирощеного молодняку на власній переробній базі і реалізація м'яса у вигляді туш і напівтуш;
- 3) на перспективу глибока переробка сировини на власному підприємстві (побудова переробного цеху).

Вартість корму є одним з основних факторів, який слід враховувати. Ця аксіома базується на тому, що частка, яку займають корми, у структурі витрат на свинарство становить від 60 до 70 % [42].

4) для стартової позиції (годівля свиней в 2021–2022 роки) в 2021 році необхідно закупити корми зернової групи. При цінах, які склалися на сьогодні –

грудень 2020 року, середня ціна на зерно в межах 7000 грн/т. Та ще додати премікси (ціна на які в основному стабільна) в середньому 2500 грн/т. В цілому вартість куплених компонентів буде становити до 9500 грн/т (7000+2500).

Вартість виготовленого комбікорму становитиме до 12000 грн/т.

Корми у виробництві свинини займають більше 70 % від всіх витрат [31]. Якщо всі витрати на технологічні процеси будуть константою, то змінною буде тільки вартість кормів. Тож при власному виробництві і переробці вартість комбікорму буде теж постійна, що повністю знімає ризик неконтрольованого і некоректного зростання вартості на комбікорми;

5) для реалізації проекту необхідно придбати поголів'я. Планується викорочувати свиней породи Ландрас та Велика біла. Виконання виробничої програми ФГ «Агрооснова» дасть змогу: – створити додаткові робочі місця, забезпечити зайнятість сільського населення. Для початку проекту необхідний капітал, який буде в основному власний.

Вирощування товарної свинини з використанням свиней породи Ландрас та Велика біла, на основі інтенсивних технологій вирощування тварин, з використанням збалансованих, повнораціонних комбікормів, дотриманням належних умов догляду за тваринами.

Вкладення інвестиції у вирощування та відгодівлю свиней в сучасному свиначарстві займають значну частину витрат, але володіють низькою віддачею. Для організації повного технологічного циклу придано приміщення (старий свинарник) площею 310 кв. м.

Придбання для вирощування та відгодівля поросят від передових генетичних компаній селекції PIC, DanBred (Данська генетика) [22]. Вартість 1 голови живою масою 25 кг (25 x 60 грн) = 1500 грн. Вартість всього поголів'я 150 голів (150 x 1500 грн) = 225 000 грн.

За сучасними нормами, годівля свиней деталізується за 28–30 показниками поживних речовин, котрі наводяться для окремої групи тварин на одну голову за добу. Регламентується концентрація енергії та вмісту поживних речовин, що надається в 1 кг сухої речовини корму та на 1 кг сухого корму. Ці аспекти

полегшують розрахунки рецептур для різноманітних кормових сумішей, цим самим надають можливість скласти для годівлі тварин повноцінні комбікорми [7].

Таблиця 1.3

Потреба та вартість кормів для молодняку на відгодівлі (вік від 10

тижнів)

Показник	Значення			
	%	кг/тону	ціна/кг	вартість, грн
Пшениця, ячмінь, кукурудза	75,2	732	7,0	5124,0
Бобові	16,7	167	17,55	2930,85
Рибне борошно (вміст протеїну 43,2%)	4,7	47	12,0	564
Добавка БМВД Фініш	3,4	34	13,5	459,0
Сума	100	1000	-	9077,85
Потреба на весь період відгодівлі 25-110 кг				29,7
Всього	x	x	x	404,4

Вся тривалість вирощування поросят становить 25–27 тижнів (6–7 місяців), кінцева жива маса тварин при реалізації (забої) – 110 кг, витрати 26 комбікорму на період вирощування повинні складати в середньому – 240–300 кг на голову.

Таблиця 2.3

Продуктивні якості молодняку свиней на відгодівлі, жива маса від 40 до 110 кг

Показник	Продуктивні якості молодняку за комбікорму стандарт
Кількість молодняку свиней, голів	150
Жива маса молодняку свиней у 90-добовому віці, кг	40
Жива маса молодняку свиней у 190-добовому віці, кг	110
Середньодобовий приріст молодняку свиней, г	750
Витрати комбікорму за період відгодівлі, кг	2,4 кг гол/день/360 кг
Вартість 1 кг комбікорму, грн.	21,60
Вартість спожитого комбікорму, грн.	51,84 гол/день
Вартість 1 кг приросту свиней, грн	222,17

Інші витрати при реалізації проекту - 10150 грн (транспортні, енергоносії, тощо).

Реалізаційна ціна кондиційних тварин 110 кг живої маси складає 47 грн/кг. Грошова виручка від реалізації відгодованих свиней становить: 150 гол.

$\times 110 \text{ кг} \times 47,0 \text{ грн} = 775500,0 \text{ грн}$.

Ризики, пов'язані з організацією завершеного технологічного циклу вирощування свиней будуть мінімальними за умови дотримання рекомендацій щодо:

- розпланування приміщення для утримання тварин в окремих відділеннях;
- облаштування кормовими автоматами, сосковими поїлками [18];
- створення необхідного мікроклімату (температура, вологість, вентиляція); 28
- постійний контроль за якістю питної води; - використання кормів відповідно до їх призначення (вирощування, відгодівля);
- дотримання санітарних вимог [42];
- своєчасне проведення профілактичних ветеринарних заходів [15].

Таблиця 3.3

Потреба в коштах для організації виробництва свинини потужністю

150 голів на рік

Показник	Потреба в коштах	Вартість, тис. грн
Поросята для відгодівлі живою масою 25 кг	150гол*25кг*60грн/кг	225,0
Вартість кормів	x	404,4
Інші витрати (транспортні, енергоносії, тощо)	x	10,150
Реконструкція ферми	двері, вікна, хвентиляція	92,4
Разом		731

Ціни на приріст свиней повністю покривають собівартість і забезпечать ФГ «Агрооснова» – понад 43,1 тис. грн. прибутку.

Таблиця 4.3

Економічна ефективність вирощування і реалізації молодняка свиней

Показник	Проект, 2022 р.
Валове виробництво свинини, ц	165
Кількість свиней, гол	150
Виробництво свинини в забійній масі на одну голову, кг	82
Заграти праці на 1 ц свинини, люд.-год	4,2
Кількість працюючих на свинофермі, осіб	4
Виручка від продажу 1 ц свинини, грн.	4700
Загальна сума грошової виручки від реалізації свинини тис. грн.	775
Початкові витрати, тис. грн.	731,9
Прибуток, тис. грн.	43,1

Результати розрахунків уможливили відшукати резерви й намітити напрями підвищення ефективності діяльності на перспективу

Таблиця 5.3

Проект диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції в фермерському господарстві «Агрооснова»

Показник	Факт, 2020 р.	Проект, 2021р.	2021 у % до 2020
Площа, га	1420	1420	100,0
Кількість галузей, од	1	2	200,0
Кількість видів продукції, од	6	8	133,3
Виробництво продукції, тис. грн	42600	58110	136,4
рослинництво	42600	49590	116,4
тваринництво	x	775	x
Рівень рентабельності%	51,6	60,4	x
Коефіцієнт диверсифікаційної стратегії	0,88	1,2	136,4
Зайнято працівників, чол	7	11	142,9
рослинництво	7	7	100,0
тваринництво	x	4	300,0

Вирощування зазначених культур та свиней дасть можливість забезпечити рентабельність сільськогосподарської діяльності ФГ «Агрооснова» на рівні 60,4%.

3.3. Перспективи розвитку диверсифікації в підприємстві

Розвиток інтеграції на європейському рівні є сучасною ознакою прогресивних змін у сільському господарстві та порівняно новим напрямом досліджень вітчизняної аграрної науки. Європейські орієнтири надають аграрному сектору відповідний вектор розвитку та відкривають нові можливості для відродження сільського господарства, створюють додаткові порівняльні переваги на агропродовольчому ринку в умовах глобалізації економіки.

Серйозним кроком з позиції поглиблення торговельних відносин між Україною та ЄС має стати Угода про зону вільної торгівлі (ЗВТ), яка сприятиме наближенню вітчизняного аграрного сектора економіки до європейських стандартів, адаптації його до Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС) та розширенню присутності на українському агропродовольчому ринку нових країн-членів ЄС.

Для успішного розв'язання завдань євроінтеграції аграрний сектор економіки України має достатньо передумов: багатий природноресурсний та експортний потенціал, вагомий людський капітал, поступово зростаючу інвестиційну привабливість, збережений уклад сільського життя та багатовікові традиції ведення сільського господарства. У цьому контексті дослідження та наукове осмислення досвіду формування європейської аграрної моделі сприятимуть проведенню структурних реформ у галузі сільського господарства та підвищенню рівня конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на європейському та світовому ринках.

Усі види диверсифікації доповнюють один одного та взаємопов'язані між собою. Пропонуємо такі напрями диверсифікації сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації, як:

- диверсифікація сільськогосподарського виробництва;
- диверсифікація несільськогосподарської діяльності;
- диверсифікація організаційно-правових форм господарювання;
- диверсифікація джерел фінансування розвитку сільських територій. Звернемо

увагу, що вибір того чи іншого напрямку диверсифікації розвитку сільських територій повинен відповідати обґрунтованим соціально-, економіко- та екологічно-орієнтованим стратегічним цілям.

Так, результати соціально-орієнтованої диверсифікації виражаються у підвищенні рівня зайнятості на селі, подоланні бідності, розвитку соціальної інфраструктури, підвищенні якості надання послуг, забезпеченні життєдіяльності сільських жителів, підвищенні освітнього та культурного рівнів сільського населення.

У свою чергу, економіко-орієнтована диверсифікація має на меті не лише отримання прибутку, але й збільшення обсягів сільськогосподарського та несільськогосподарського виробництва, досягнення продовольчої та економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, створення умов щодо залучення інвестицій.

Результатами екологічно-орієнтованої диверсифікації виступають раціональне використання, охорона та відтворення природних ресурсів, поширення органічного виробництва, зменшення деструктивного впливу на довкілля. При цьому, на відміну від результатів економічноорієнтованої диверсифікації розвитку сільських територій, ефект від соціально- та екологічно-орієнтованої диверсифікації може лише частково набувати грошової форми.

Застосовуючи диверсифікаційний ріст, слід пам'ятати і про певні застереження: ризиковано застосовувати горизонтальну пов'язану диверсифікацію, якщо є можливість зменшення цільового ринку підприємства [10]; розосередженість коштів і ресурсів підприємницької структури між різними сферами її діяльності потребує чіткого визначення тих сфер, в яких її конкурентні переваги є найкращими [4].

Підприємці, що обирають стратегію диверсифікації як стратегію росту для свого торгового підприємства мають наступні цілі:

- залучення вільних фінансових ресурсів у нові напрямки для отримання більшого прибутку;

- забезпечення задоволення попиту споживачів за рахунок розширення або вдосконалення асортименту;
залучення нових споживачів та формування лояльності до торгової марки;

- забезпечення росту фінансово-економічних показників;
- розподіл комерційних ризиків між різними видами діяльності;
- використання ефективних методів у боротьбі із компаніями-конкурентами.

Часто метою диверсифікації є стратегічна орієнтація підприємницької структури на захоплення ринку або завоювання репутації «постачальника вичерпного асортименту» [7]. Але існує низка цілей, які переслідують компанії, диверсифікуючись: - зниження ризику діяльності підприємства; - отримання прибутку від новоствореного товару;

- перехід у майбутньому на новий вигляд продукції або нову технологію її виробництва;
- утилізація наявних ресурсів;
- адаптація до змін у потребах споживачів тощо. Не завжди диверсифікація

спрямована на виведення у «зірки» нового товару. Інколи підприємству необхідно збільшення обсягів продажу найбільш прибуткових товарів за рахунок залучення додаткової кількості клієнтів через новий товар, навіть якщо він виявиться збитковим. Адже у такий спосіб підприємець зможе збільшити загальний прибуток, покриваючи попередні збитки та зменшити ризик витіснення конкурентами «старого» товару з ринку.

Загалом сутність процесу економічної диверсифікації полягає у використанні методу покращення діяльності підприємства за новими напрямками з метою підвищення прибутку та ефективність виробництва [2].

Економічна диверсифікація може бути застосована до будь-якого підприємства. Процес передбачає виявлення потенційних можливостей, загроз та перектив, з розподілом всіх видів задіяних ресурсів, ризиків та заходів з виходу на різні ринки.

З управлінської точки зору економічна диверсифікація може потребувати навіть реструктуризації підприємства, переходу від лінійно-функціональної до дивізійної чи проектної структури управління для виділення окремих напрямів бізнесу, певних проектів розвитку (запуск нового виробництва, нової послуги, відкриття нового бізнесу тощо). Проте головним критерієм її здійснення на відміну від традиційної диверсифікації є не упередження збитків, а отримання саме прибутку від кожного виду диференційованої економічної активності.

Щоб втримати лідируючу позицію і протистояти ринковій конкуренції, товаровиробникам необхідно постійно удосконалюватись і покращувати споживчі властивості товарів з орієнтацією на їх конкурентоздатність. Стратегія підприємницьких структур і компаній зарубіжних країн направлена на розробку в короткі терміни і доставку на ринок товарів ринкової новизни.

Диверсифікація є одним з дієвих засобів оновлення і розширення номенклатури продукції. Орієнтована на сучасні технології виробництва продукції, вона потребує всебічного вивчення властивостей потреб, виражених потенціальними споживачами продукту, що проектується, техніко-економічну оцінку його створення і виконання [4].

Більшість підприємницьких структур звертаються до диверсифікації тоді, коли створюють фінансові ресурси, що перевищують необхідні для підтримання конкурентних переваг на початкових стадіях бізнесу. Отже, диверсифікація може здійснюватись такими шляхами через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів

Перед початком реалізації економічної диверсифікації керівникам підприємств варто оцінювати їх можливості та достатність фінансового, кадрового, ресурсного потенціалу. Доречним є аналіз і зовнішніх умов, на кшталт позицій на ринку, тенденцій розвитку галузі, інвестиційного клімату.

Необхідно ретельно проводити аналіз та планування процесу диверсифікації. Ефективне застосування саме диверсифікації діяльності підприємства передбачає досягнення запланованих цілей, зайняття лідерських позицій на новому ринку, стабілізацію прибутку, забезпечення конкурентоспроможності

підприємства, можливість адаптуватись до кон'юнктури ринку, економію на масштабах виробництва, а також максимальну ефективність від управління та використання кадрового потенціалу [4].

Загалом економічна нестабільність, криза, спричинена пандемією COVID-19 та багато інших факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища формують умови активізації процесу економічної диференціації на вітчизняних підприємствах. Така диверсифікація дозволяє вирішити питання їх розвитку, забезпечує розширення можливостей на ринку та у бізнесовій сфері, підвищує конкурентоспроможність і прибутковість.

Основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації – враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та операційного ризику, тобто забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику.

Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно, воно залежить, в першу чергу, від того, наскільки власники компанії схильні до ризику.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Диверсифікація являє собою один з інструментів забезпечення економічної стійкості виробничої діяльності підприємства. Впровадження диверсифікації в у виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення його конкурентоспроможності. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів.

Диверсифікація виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури. Враховуючи зростаючий вплив на функціонування підприємств кризових явищ та збільшення невизначеності зовнішнього середовища, перед все більшою кількістю підприємств постало питання стратегії їх функціонування, для того, щоб краще адаптуватися до нових економічних реалій.

Диверсифікація дозволить підтримати діяльність підприємства в період економічного спаду та дасть змогу досягти конкурентних переваг середньо- та довгостроковому періодах.

Активізація технологічних змін стратегій з використанням усієї повноти аналітичних розрахунків передбачає диференціацію стратегічних дій (техніко-технологічних, інституційних, маркетингових, інноваційних) і формування різних форм стратегічної лінії поведінки, що дозволить успішно освоювати нові сегменти ринку, створювати бар'єри для потенційних конкурентів; стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Цільові функції та обмеження за критеріями оптимальності	Інтерпретація цільової функції та обмежень
$f_1 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq 0,9$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності та забезпечити, щоб витрати склали не більше 90 % вартості валової продукції.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max \Rightarrow f_1 = \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \rightarrow \min,$ $\frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \geq 0,8 f_2$	Оптимізація здійснюється у два кроки: 1) розв'язання задачі для максимуму рівня рентабельності; 2) мінімізація відношення витрат до валової продукції із одночасним введенням обмеження, що рівень рентабельності не може бути більш як на 20 % меншим за рівень, визначений на попередньому кроці.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \quad \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq \frac{\sum_{i=1}^n a_i^b y_i^b z_i}{\sum_{i=1}^n p_i^b y_i^b z_i}$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності за умови, що співвідношення витрат до валової продукції буде не більше за середньогалузевий рівень.

Примітка: f_1 – співвідношення витрат та валової продукції; f_2 – рівень рентабельності; x_i – булева змінна, які відображає доцільність вирощування i -тої культури ($x_i = 0$ – культура не вирощується; $x_i = 1$ – культура вирощується); p_i – ціна реалізації продукції i -го виду; y_i – рівень врожайності i -тої культури; a_i – собівартість одиниці продукції i -го виду; a_i^b – середньогалузева собівартість одиниці продукції i -го виду; p_i^b – середньогалузева ціна реалізації продукції i -го виду; n – кількість сільськогосподарських культур.

Обмеження для задач оптимізації виробництва продукції рослинництва у розрізі стратегій розвитку підприємства:

2) за грошовими ресурсами

$$\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i \leq A;$$

3) за порядком чергування у сівозміні:

ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. А. Бокань Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А. А. Бокань // Вісник економічної науки України, 2010. №2

2. Клівець В.П. Стратегія підприємства: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2007. -320 с.

3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства. Навч. посібник. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 388 с.

4. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери [Електронний ресурс] / М. М. Ільчук, С. О. Нікітченко, Є. Ф. Перегуда // Економіка – АПК. 2016. - № 4. - С. 13-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_4_4

5. Boguslavkiy Y. I. Diversification : the synergetic effect or the multiplier of complementary? / Y. I. Boguslavkiy, A. I. Tishchenko // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Х. : ХНЕУ, 2012. – №2 (62). – С. 50–57.

6. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві / Є. І. Богуславський // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Х. : ХНЕУ, 2012. – № 4 (64). – С. 59–63.

7. Богуславський Є. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Научный журнал «Социальная экономика» Выпуск 2 (апрель-июнь). – Х. : ХНУ ім. В. П. Каразина, 2009. – С. 182–188.

8. Владимірова І. Г. Злиття і поглинання компаній. [Електронний ресурс] / І. Г. Владимірова. – Режим доступу http://www.mer-acq.com/sliyn_e_poglasen.htm.

9. Гольдштейн Г. Я. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : вид-во ТРТУ, 1998. – 132 с.

10. Деловое планирование : методы, организация, современная практика / [под ред. В. М. Гюпова]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.

11. Немченко Г. Диверсифікація виробництва : цілі й напрямлення діяльності. [Асташкіна І., Донецька С., Дьяконов К., Немченко Г.] 2003. – №5. – 44 с.

12. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] / В. Осадник. – Режим доступа http://vasilixaa.narod.ru/ptpu/13_4_01.htm.

13. Симановский С. Направления интенсификации инновационного процесса / С. Симановский. – М. : «Вопросы изобретательства». – 2002. – № 1–2. – 387 с.

14. Слияния и поглощения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://conf.ma-journal.ru>.

15. <https://thepage.ua/ua/economy/doing-business-2020-yak-ukrayini-vdalosya-prosunutisya-na-64-misce-i-sho-bude-dali>

16. reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/country-economy-profiles/#economy=UKR

17. Кондратюк Т. Державна політика підтримки малого бізнесу: зміст і механізм реалізації// Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2018.- №4. –с.111-118.

18. Закон України «Про підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000р. №2063-III.

19. Якубів В. М. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів [Електронний ресурс] / В. М. Якубів, Н. І. Горогоцька, Р. Д. Якубів // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 8. - С. 58-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_8_9

20. Азьмук Н.А. Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні. Дис. канд. екон.наук. – К.: КНЕУ, 2017. – 212 с.

21. Варналі З. Тенденції становлення малого підприємництва в Україні // Ринкові перетворення, стр. 58-64

22. Воронич К. М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. Науковий вісник НЛТУ України, 2011. Вип. 21. С. 184-189.

23. Диверсифікація як інструмент забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / Н. Хомюк, Н. Павліха, І. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Джицького. Серія: Економічні науки. - 2020. - Т. 22, № 96. - С. 35-41. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2020_22_96_8

24. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні. URL: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2017_10_20

25. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. Ефективна економіка. 2015. № 6.

26. OECD (2020). Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки. OECD Publishing, Paris. URL: www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-Implementation-ofUkraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf.

27. Література 1. Асанов Р. Э. Проблемы развития малого предпринимательства в Украине / Р. Э. Асанов // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2008. – № 3. – С. 85 – 87.

28. Балановська Т. І. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні / Т. І., Балановська, О. П. Гоголя, К. Л. Тужик // Інноваційна економіка. – 2018. № 8 (34). – С. 22 – 31.

29. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика Режим доступу: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/9233>

30. 4. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» зі змінами і доповненнями, внесеними Законом України від 1 липня 2010 року № 2388-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2157-14>

31. Кашуба Я. М. Напрямки підтримки розвитку малого та середнього підприємництва / Я. М. Кашуба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2017. – № 657.

32. Немченко А. Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури / А. Б. Немченко // Наукові праці КНУТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 25 – 34.

33. Пивоваров М. Розвиток інституту інфраструктури малого підприємництва: проблеми та шляхи його покращення / М. Пивоваров // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 6 – 18 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images//2013/13pngwyp.pdf>

34. Економічна енциклопедія. У 3 т. / Ред. кол.: С. В. Мбчерний (відп. ред) та ін. Київ: ВЦ Академія, 2002. 952 с.

35. Момот В. Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. Ефективна економіка. 2010. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_29

36. Ромашко О. М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. С. 34-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_11_

37. Веселовська О. Є. Диверсифікація як ефективний механізм підтримки фінансовоекономічної безпеки підприємства. Економіка і управління. 2013. № 3. С. 67-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2013_3_11

38. Почути український бізнес в умовах пандемії. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/blog/2020/get-ukrainian-business-heard-during-the-covid-crisis.html>

39. Амбросов В.Я. Ефективність використання факторів розширеного відтворення в аграрному секторі. Економіка України. 2009. № 1. С. 67–73.

40. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропродовольчого комплексу. навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2010. 414 с.

41. Губені Ю.Е. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України. Економіка АПК. 2006. № 11. С. 18–27.

42. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 166–170

43. Макаренко П.М., Пілявський В.І. Організація формування та ефективного управління агрохолдингами. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». 2011. Вип. 2(45). С. 21–24.

44. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 37–49.

45. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 218 с.

46. Саблук Н.Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні. Економіка АПК. 2004. № 12. С. 3–15

47. Ульяновченко О.В. Ресурсний потенціал аграрного сектору економіки України: управлінський аспект. Суми : Довкілля, 2010. 383 с.

48. Кізман // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. / Мукачево, 2016. - №5. - С. 400-404

49. Касич А. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства/ А. О. Касич, І. Г. Хіміч// Бізнес Інформ. – 2012. - № 12. – С. 176-179.

50. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г.В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 302 с.

51. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства : матеріали III всеукраїнської наукової Інтернет-конференції [«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»], (Київ, Київський національний університет технологій та дизайну), 2018.

52. Білик М. Д. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування. монографія. /М.Д. Білик, Т.О. Білик. - Київ: ТОВ «НавТор», 2012. – 280 с.

53. Дорош Н. І. Прогнозний аналіз фінансових результатів та визначення межі банкрутства підприємства / Н.І. Дорош, Лю, Д. // Молодий вчений. - № 2 (2). – С. 700-703

54. Соколова Л. В. Ретроспективний аналіз фінансових результатів функціонування суб'єктів господарювання України / Л.В. Соколова, Г.М. Верясова, О.Є. Соколов // Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 31. – С. 376-385.

55. Державна служба статистики. Статистична інформація. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 05.01.2020).

56. Бутенко Д.С., Довгопола Ю.С. Шляхи розвитку підприємницької діяльності в Україні. Молодий вчений, № 12 (39), 2016. С. 682—685. 2. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.

57. Єгорова О.В., Дорогань Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава: РВВД ПДАА, 2018. 290 с.

58. Лемішко О.О. Вплив фінансової політики на результативність аграрного виробництва. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 12. С. 411—424.

59. Микитюк В.М. Аналіз і перспективи розвитку агробізнесу: регіональний аспект. Наукові горизонти, 2019. № 3 (76). С. 30—37.

60. Перетятко А. Ю. Сучасні підходи до оцінки фінансово-господарського діяльності як основи ефективного управління підприємством. Економіка. Фінанси. Право, 2006. № 11. С. 19—24.

61. Станкевич Ю.Ю. Формування основних джерел отримання доходів сучасного домогосподарства. Наукові записки. Серія Економіка. Вип. 10. С.

299—305. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/6528/1/36.pdf> (дата звернення 10.11.2019).

62. Цигилик І.І. Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління. Економіка. Фінанси. Право, 2006. № 7. С. 8—12.

63. Шмиголь Н.М. Економічна суть доходів та доходності в системі управління підприємством. Держава та регіон: наук. виробн. журнал. Сер.: Економіка та підприємництво. Запоріжжя. Видво Класичного приватного університету, 2009. № 5С. 221—225

64. Економічна енциклопедія: у 3 т., [Текст] / под. ред. С.В.Мочерного . – К.: ВЦАкадемія, 2002. – 952 с.

65. Ансофф, І.В. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с.

66. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О.О.Цогла //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.

67. Брінь, П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст] / П.В.Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО «ХП».Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – 69 (1042). – С.172–175.

68. Богуславський, Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств [Текст] / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко//Ефективна економіка – 2013. – №10 – С.14–18.

69. Корінько, М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку [Текст] / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 12–17.

70. Скоробогатов, М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах [Текст] / М.М.Скоробогатов, О.І.Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3(25) – С.18–21

71. Цогла, О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності [Текст] / О.О.Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С.109-115.

72. Плисюк Т. Г. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств [Електронний ресурс] / Т. Г. Плисюк, А. О. Князевич // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2014. - Вип. 2. - С. 119-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_2_21

73. Шарко О. О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств / О. О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Дала. - № 10(128). - 2008. - С. 17-21.

74. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. - М.: ИНФРА - М., 1999

75. Ковтуненко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко, М.Р. Партика // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - 12/3'2016 - С. 22-27

76. Ковтуненко К.В. / Інноваційна інфраструктура: напрями розвитку та участь держави / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2012. - № 725. Проблеми економіки та управління. - С. 122-125.