

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСАХОЛОД» НА
ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

здобувачки вищої освіти **Парфьонові Валерії Ігорівни**

Науковий керівник: к. е. н., доцент
кафедри менеджменту

Дідур Ганна Іванівна _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету

Шабатура Тетяна Сергіївна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«1» лютого 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Парфьоновій Валерії Ігорівні

1. Тема роботи: «Управління розвитком ТОВ «Одесахолд» на основі концепції диверсифікації»,

керівник роботи: к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «15» травня 2024 р. № 105

2. Об'єкт дослідження – процеси управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

3. Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

4. Строк подання студентом дипломної роботи 10 червня 2024 р.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення суті управління розвитком підприємства;

– визначити особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації;

– дослідити сучасні методи оцінки рівня розвитку підприємства;

5.2. Аналітичний розділ:

– провести оцінку факторів ринкового середовища діяльності підприємства;

– здійснити аналіз забезпеченості виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю;

– проаналізувати досягнутий рівень результативності та ефективності діяльності підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства;

– запропонувати напрямки диверсифікації діяльності підприємства в контексті його розвитку;

– розробити бізнес- проект розвитку підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу: *Визначення поняття «розвиток підприємства»; Модель управління розвитком підприємства; Етапи процесу управління розвитком підприємства; Різноманітність поглядів вчених на концепцію диверсифікації; Сильні та слабкі сторони диверсифікації; Форми диверсифікації виробництва; Алгоритм комплексної оцінки розвитку компанії. Типові показники для оцінки рівня розвитку підприємства.*

6.2. До аналітичного розділу: *Законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність ТОВ «Одесахолод»; Pest- аналіз підприємства; Організаційна структура управління ТОВ «Одесахолод»; Основні виробничі ресурси ТОВ «Одесахолод»; Склад і структура оборотних активів на кінець року; Показники оборотності оборотних активів ТОВ «Одесахолод»; Показники оцінки оборотності капіталу ТОВ «Одесахолод»; Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання ТОВ «Одесахолод»; Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Одесахолод»; Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Одесахолод»; Ефективність використання основних виробничих ресурсів.*

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: *Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Одесахолод»; Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Одесахолод»; Обґрунтування напрямків диверсифікації діяльності ТОВ «Одесахолод»; Основні конкуренти ТОВ «Одесахолод»; Розрахунок матеріальних витрат на одиницю продукції проєкту; План виробництва та реалізації продукції; Розрахунок обсягу матеріальних витрат; Структура витрат; План доходів та витрат при реалізації проєкту, тис. грн. .*

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична звітність ТОВ «Одесахолод» за період 2021-2023 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 1 лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Валерія ПАРФЬОНОВА

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Парфьонова В. І. Управління розвитком ТОВ «Одесахолод» на основі концепції диверсифікації

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Новий етап економічного циклу, до якого перейшла українська економіка, висуває особливі завдання перед управлінням усіх рівнів і, перш за все, первинними ланками національного господарства. Серед них дедалі більшого значення набувають питання вдосконалення управління промисловими підприємствами в умовах високої невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Тільки на основі вирішення цих питань можливе формування системи управління розвитком підприємства, що забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності в умовах ринку. Все це висуває проблему докорінного перегляду принципів та засобів управління з позиції з тимчасового його розуміння та врахування особливостей вітчизняного ринку товарів та послуг.

Відповідно до поставленої мети ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення суті управління розвитком підприємства;
- визначити особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації;
- дослідити сучасні методи оцінки рівня розвитку підприємства;
- провести оцінку факторів ринкового середовища діяльності підприємства;
- здійснити аналіз забезпеченості виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю;
- проаналізувати досягнутий рівень результативності та ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- запропонувати напрямки диверсифікації діяльності підприємства в контексті його розвитку;
- розробити бізнес-проект розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи українських та зарубіжних вчених у галузі управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (дослідження рівня розвитку підприємства та визначення напрямків його розвитку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансово-економічного стану підприємства та потенціалу його розвитку; методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємства; графічний (для наочного уявлення результатів дослідження); PEST- аналіз, SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування підприємства; розрахунковий для обґрунтування напрямків розвитку підприємства, проектний підхід при визначенні напрямків диверсифікації діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів У процесі дослідження виявлено недоліки в управлінні виробничою діяльністю ТОВ «Одесахолод» та запропоновано напрямки розвитку підприємства на основі концепції диверсифікації.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства на основі диверсифікації» узагальнено теоретичні підходи до визначення суті управління розвитком підприємства; визначено особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації; досліджено сучасні методи оцінки рівня розвитку підприємства.

У другому розділі «Аналіз передумов управління розвитком ТОВ «Одесахолод» на засадах концепції диверсифікації» дано оцінку факторів ринкового середовища діяльності підприємства;; проаналізовано рівень забезпеченості виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю; визначено досягнутий рівень результативності та ефективності діяльності підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення управління розвитком ТОВ «Одесахолод» на основі концепції диверсифікації» обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства; запропоновано напрямки диверсифікації діяльності підприємства в контексті його розвитку; розроблено бізнес- проект розвитку підприємства (виробництво вареників і пельменів).

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 27 таблиць, 9 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 87 найменувань.

Ключові слова: розвиток, управління розвитком, диверсифікація, методи оцінки рівня розвитку, бізнес-проект розвитку, стратегічні напрямки розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність управління розвитком підприємства.....	6
1.2. Особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації.....	13
1.3. Методи оцінки рівня розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСАХОЛОД» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	29
2.1. Оцінка факторів ринкового середовища діяльності підприємства.....	29
2.2. Забезпеченість виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю.....	35
2.3 Аналіз результативності та ефективності діяльності підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСАХОЛОД» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ...	51
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства	51
3.2 Диверсифікація діяльності підприємства в контексті його розвитку...	57
3.3 Бізнес- проект розвитку підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Новий етап економічного циклу, до якого перейшла українська економіка, висуває особливі завдання перед управлінням усіх рівнів і, перш за все, первинними ланками національного господарства. Серед них дедалі більшого значення набувають питання вдосконалення управління промисловими підприємствами в умовах високої невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Тільки на основі вирішення цих питань можливе формування системи управління розвитком підприємства, що забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентоспроможності в умовах ринку.

У зв'язку з цим зростає значення не тільки практичного освоєння нових видів товарів і форм бізнесу, а й задоволення інтересів споживачів, як найважливішої умови ефективності прийняття управлінських рішень. Подібні зміни в діяльності підприємств пов'язані з виникненням нової структури споживання в суспільстві, що набуває все більш індивідуалізованого характеру. Все це висуває проблему докорінного перегляду принципів та засобів управління з позиції з тимчасового його розуміння та врахування особливостей вітчизняного ринку товарів та послуг

Питання управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації розглянуто у працях таких науковців як: Богуславський Є.І. [4], Бурмака М. М. [9], Бутенко Н.В. [11], Верба В.А. [14], Дєєва К.А. [18], Корінько М. Д. [40], Мармуль Л. О., Радєва М. М. [48], Мельник Л.Г. [50], Michael E. Porter [84], Peter F. Drucker [85] та інш. Однак не зважаючи, на значну кількість наукових видань вивчення та дослідження особливостей управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації в умовах воєнного стану є дуже актуальним та потребує більш детального аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення суті управління розвитком підприємства;
- визначити особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації;
- дослідити сучасні методи оцінки рівня розвитку підприємства;
- провести оцінку факторів ринкового середовища діяльності підприємства;
- здійснити аналіз забезпеченості виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю;
- проаналізувати досягнутий рівень результативності та ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- запропонувати напрямки диверсифікації діяльності підприємства в контексті його розвитку;
- розробити бізнес- проект розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні аспекти управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи українських та зарубіжних вчених у галузі управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації.

В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (дослідження рівня розвитку підприємства та визначення напрямків його розвитку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансово-економічного стану підприємства та потенціалу його розвитку; методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємства; графічний (для наочного уявлення результатів

дослідження); PEST-аналіз, SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування підприємства; розрахунковий для обґрунтування напрямків розвитку підприємства, проектний підхід при визначенні напрямків диверсифікації діяльності підприємства.

Інформаційною базою стали законодавчі акти державної влади України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна та статистична звітність ТОВ «Одесахолод».

До інформаційного забезпечення також належить науково-методична література за темою, публікації в періодичних виданнях, власні спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження виявлено недоліки в управлінні виробничою діяльністю ТОВ «Одесахолод» та запропоновано напрямки розвитку підприємства на основі концепції диверсифікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність управління розвитком підприємства

Управління розвитком - процес цілеспрямованого, періодичного та нескінченного впливу на напрямки діяльності підприємства, функції, що виконуються, структуру організації, рівні продуктивності та якості продукції. Управління розвитком підприємства є складним та багатфакторним і складається із ряду комплексних завдань, що визначають низку комплексних підходів до її вирішення. Бакунов О.О., Рошка М.С. [1, с. 96] виділяють три основних підходи до розуміння поняття «розвиток» через:

- формування трактувань цього терміну;
- вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються;
- порівняння поняття розвитку з іншими спорідненими категоріями.

Щодо першого підходу до розуміння поняття «розвиток», погляди вчених дещо розходяться, виходячи з пріоритетності того чи іншого напрямку розвитку системи. Одні розглядають процес розвитку як якісні зміни у складі структури системи, інші пов'язують розвиток лише з прогресом або з ускладненням структури і складу системи. Інші дослідники або як процес адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Третій підхід передбачає вивчення поняття «розвиток» через порівняння з категоріями близькими за змістом (прогрес, еволюція, зростання і ін.).

Мельник Л. [50, с. 23] дотримується другого підходу і відзначає, що наявність таких трьох основних властивостей, як спрямованість, незворотність та закономірність – відрізняють процес розвитку серед інших змін.

На нашу думку, дослідження сутності поняття «розвиток підприємства» доцільно починати з визначення поняття «розвиток» (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автори [джерело]	Визначення поняття "розвиток підприємства"	Ключові слова
1	2	3
Ястремська О.М., Ястремська О. О.	«Процес зміни руху підприємства у позитивному напрямі, що виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, задля виконання його місії та досягнення стратегічних цілей підвищення рівня розвитку (збалансований, сталий тощо) за усіма сферами діяльності (економічна, соціальна, екологічна й ін.)» [80, с. 220]	процес зміни руху
Надтока Т.Б.	«Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним» [52]	сукупних змін перехід у новий якісно-кількісний стан
Заїка О.В., Ткаченко В.В.	«сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів на всі напрямки діяльності підприємства з метою підвищення рівня ефективності і якості діяльності для досягнення поставлених цілей» [28]	сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів
Плугіна Ю.А.	«Якісні перетворення в діяльності підприємства за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій» [59, с. 194].	якісні перетворення, зміна кількісних і структурних характеристик
Коваленко Н.В.	«розвиток підприємства – це перш за все поява чогось нового, що призведе до поліпшення діяльності підприємства, надає підприємству переваги над конкурентами» [38, с. 103]	поява чогось нового
Р.О. Побережний	«Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність» [60, с. 91].	спрямована зміна якісного стану
С.П. Дунда	«Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища» [23].	сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін
Кифяк В.	«Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів» [37, с. 193].	кількісні і якісні зміни функціонування підприємством

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ю.С. Погорелов	«довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища» [61, с. 32]	сукупність процесів кількісних та якісних змін
О.В. Расвнесва	«Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування» [64, с. 108]	процес трансформації, зміна глобальних цілей

Джерело: Систематизовано автором

За результатами проведених досліджень необхідно дати визначення поняття «розвиток» стосовно об'єкту нашого розгляду — організації.

Розвиток організації - це закономірна, доцільна, як правило, еволюційна, керована (самовпорядна) позитивна зміна в заздалегідь визначений час самої організації (її цілей, змісту, методів, форм організації виробничого процесу) та її керуючої системи, що призводить до досягнення якісно нових результатів діяльності.

Отже, можна зазначити, що розвиток призводить до поліпшення внутрішнього стану підприємства та ефективного використання його ресурсів, а також до збільшення зовнішніх переваг підприємства перед конкурентами. Оцінка внутрішніх аспектів найбільш повно відображається через показник потенціалу підприємства, тоді як зовнішні аспекти відображаються показником його конкурентоспроможності.

Підвищення рівня потенціалу та конкурентоспроможності підприємства можна досягти за допомогою управління розвитком. У загальному сенсі, управління є циклічно повторюваним процесом впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Цей процес включає розробку плану досягнення мети та засобів для його втілення на основі аналізу інформації про стан об'єкта та оцінки його оточення, передачу впливу на об'єкт управління та контроль за його

виконанням, а також коригування плану в залежності від змін в умовах оточення та стану об'єкта. Такий підхід дозволяє розробити та передати нові впливи, обрані з різних варіантів, що забезпечують досягнення конкретної мети при оптимальному використанні ресурсів.

Деякі управлінці будь-яку позитивну зміну організації вважають її розвитком. Така позиція є некоректною. Зміни можуть вплинути на якість та ефективність діяльності, але принципова основа технології може залишитися колишньою та сутнісні характеристики виробничих результатів не змінюються. Зміна тут очевидна, а розвитку немає. Розвиток має місце тоді, коли система набуває нових інтеграційних властивостей, яких у неї не було.

Бужимська К. О., Царук І. М. [8] наголошують на необхідності комплексного розвитку організації. При цьому складовими комплексного розвитку автори виділяють: «економічний, соціальний та екологічний розвиток. Поєднання всіх трьох компонентів комплексного розвитку лежить у сфері інноваційно-технічних та інноваційно-технологічних рішень, включаючи інноваційні технології у сфері управління персоналом, маркетингу, прийняття управлінських рішень, що вимагає не тільки фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, але й також високоінтелектуальних ресурсів та наявності інноваційно-підприємницького потенціалу на підприємстві».

На підставі опрацювання наукових джерел [23, 50, 52, 59, 64, 70, 74] можна стверджувати, що управління розвитком – систематичний, цілеспрямований вплив підсистеми управління на підсистему, якою управляють за допомогою основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання) з метою забезпечення розвитку організації, як такого, що відповідає поставленим цілям.

Управління розвитком організації покликане забезпечувати нарощування потенціалу організації та підвищення рівня його використання. Його об'єктом виступають процес перетворення та процеси його забезпечення.

Управління функціонуванням спрямоване на сьогодення, а управління розвитком - у майбутнє. Воно має забезпечувати адекватне розуміння потреб (не

тільки тих, які вже проявили себе, а й тих, що актуалізуються в майбутньому) та можливостей розвитку, постановку ясних та реалістичних цілей, вибір раціональних способів їх досягнення, зацікавленість трудового колективу у досягненні цілей розвитку, надійний контроль над ходом перетворювальної діяльності та своєчасне прийняття рішень.

Таким чином, управління розвитком організації - це частина здійснюваної в ній управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, мотивації та контролю процесів розробки та освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності організації, нарощування її виробничого потенціалу, підвищення рівня його використання та, як наслідок, отримання якісно нових результатів діяльності

На основі вищезазначеного можна сформулювати модель управління розвитком підприємства (рис. 1.1.)

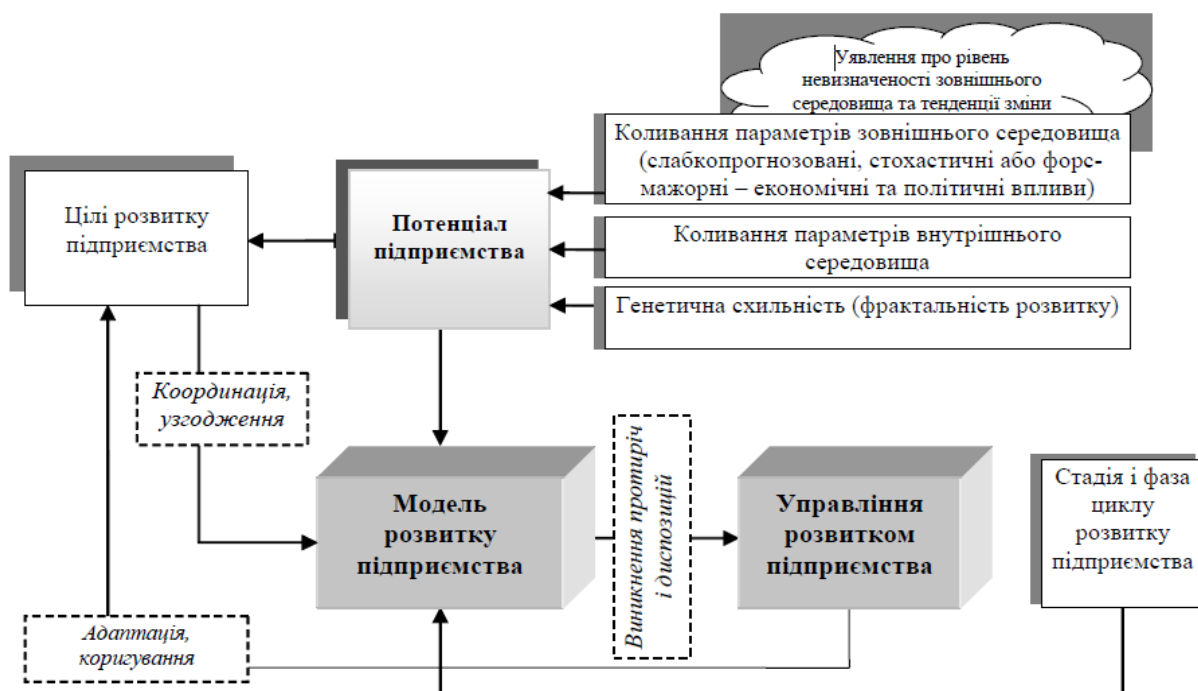


Рисунок 1. 1 - Модель управління розвитком підприємства

Джерело: [64]

Щоб керувати розвитком організації, а чи не її функціонуванням, необхідно чітко розуміти різницю між цими двома процесами, стратегічне планування точно описують. різницю в даних поняттях, оцінюють основні

форми та способи управління щодо розвитку та функціонування. Стратегічне планування тут значною мірою сприймається як управління розвитком.

Як зазначають Заїка О.В., Ткаченко В.В. [28] Розвиток підприємства є неперервним і постійним процесом і складається з виконання послідовних дій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. - Етапи процесу управління розвитком підприємства

Джерело: Побудовано автором за Заїка О.В., Ткаченко В.В. [28]

Кожна компанія, що росте, проходить у своєму розвитку кілька етапів: створення компанії, її перші успіхи, фаза зростання, виділення окремих напрямків роботи, стабілізація структури та її подальше «налаштування», виникнення нових можливостей для розвитку... далі найчастіше все повторюється циклічно.

Під час створення системи управління розвитком підприємства, що заснована на тих самих наукових засадах, що і управління виробництвом, конкретизуються в аспекті розв'язуваних завдань розвитку підприємства з орієнтацією на інтенсифікацію. При такому підході особливо важливим стає

принцип комплексності, що означає сукупність усіх сторін виробничо-господарської та соціально-психологічної діяльності на всіх рівнях управління підприємством, виробництвом та реалізацією продукції, усіма видами ресурсів, з урахуванням напрямів та факторів підвищення ефективності виробництва з метою сталого розвитку.

Не менш важливим є також принцип пропорційності ресурсів, тобто. відповідності ресурсів потребам всіх рівнях і стадіях виробництва. Тому при формуванні підсистем управління виникає потреба комплексного рішення задач за всіма стадіями життєвого циклу цього виду ресурсів.

До принципів, що визначають особливості системи управління розвитком підприємства, на нашу думку, можна віднести:

- забезпечення єдності управління на всіх його рівнях та чіткої організації у поєднанні з ініціативою персоналу, що забезпечується взаємодією у процесі реалізації заходів щодо підвищення ефективності виробництва;

- об'єктивна оцінка та контроль вкладу кожного члена трудового колективу у досягненні кінцевих цілей системи та результатів виробництва.

Дотримання зазначених принципів формування системи управління розвитком дозволить орієнтувати промислове підприємство на постійне вдосконалення організації управління виробництвом на основі чіткої координації діяльності всього персоналу загалом та кожного працівника окремо.

Отже, для того щоб компанія була конкурентоспроможною і швидко реагувала на те, що змінюються умови на ринку необхідно управляти її розвитком. Управління розвитком проявляється у різних формах. Основною формою, в якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне планування.

1.2. Особливості управління розвитком підприємства на засадах концепції диверсифікації

У сучасних умовах швидкозмінюючогося зовнішнього середовища, підприємство має реагувати адекватно на нові умови, щоб забезпечити своє існування та ефективну діяльність. Кожна зміна може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Україна перебуває в системній економічній кризі, пов'язаною з військовими діями на її території, що призводить до високого рівня невизначеності умов функціонування підприємств. Це проявляється у зниженні їх ефективності та загальних фінансових показників. Проте, деякі підприємства можуть успішно протистояти цій кризі, оптимізуючи витрати та розширюючи свій асортимент продукції. Стратегія диверсифікації, а саме розширення асортименту виробництва, може забезпечити стабільність у таких умовах. Вона дозволяє отримати конкурентні переваги в різних сферах, таких як ресурси, технології, інновації та партнерство.

Поняття «диверсифікація» у «Економічній енциклопедії» за редакцією професора Мочерного С.В. [24] трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства та об'єднання.

Диверсифікація, як стверджують автори [24], існує у двох основних формах:

- розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів...;
- вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства».

Узагальнення поглядів різних учених на диверсифікацію та її види показано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Різноманітність поглядів вчених на концепцію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації
Куденко Н.В.	«Диверсифікація - стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу» [43]
Бутенко Н.В.	«Диверсифікація - найбільш поширена форма концентрації капіталу» [11]
Брінь П.В., Переходова Л.О.	«Диверсифікація - стратегія, яка передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язано з основним виробництвом» [7].
Єрмоленко М.М.	«Диверсифікація актуальна тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні» [26].
Згурська О. М.	«Диверсифікація - це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг» [32].

Джерело: Побудовано автором

На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, можемо визначити поняття диверсифікації як стратегію підприємства, що передбачає розширення діяльності, розширення асортименту продукції, що виробляється, входження в інші (нові) галузі, в яких підприємство ще не функціонувало.

Отже, сучасні українські дослідники приділяють значну увагу визначенню поняття «диверсифікація»:

1. Диверсифікація, визначається як стратегічний підхід до розвитку підприємства: Відповідно до Момот В.Є. [51] та Хаустової В. Є. [75], диверсифікація є стратегічним напрямком розвитку підприємства, що передбачає розширення асортименту виробництва з метою зменшення ризиків та забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності.

2. Диверсифікацію як засіб ризик-менеджменту розглядають Sosnovska O., Dedenko L. [86]. Згідно авторів, диверсифікація виступає як ефективний інструмент ризик-менеджменту, оскільки дозволяє розподілити ризики між різними видами бізнесу чи галузями.

3. Диверсифікація як засіб підвищення конкурентоспроможності. Відповідно [17,19] Стратегічного управління, диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через розширення його присутності на різних ринках та залучення різних категорій клієнтів.

4. Диверсифікація як засіб розвитку нових напрямків бізнесу. За даними [3, 78, 40, 32], диверсифікація дозволяє підприємству розвивати нові напрямки бізнесу шляхом введення нових товарів або послуг на ринок, що забезпечує рост та стабільність.

5. Диверсифікація як засіб зменшення залежності від ринкових коливань. Згідно з дослідженнями Івченко Л. [33], диверсифікація дозволяє зменшити залежність підприємства від ринкових коливань шляхом введення різноманітності продукції чи послуг.

За дослідженнями іноземних авторів, таких, як Пітера Ф. Друкера, Майкл Е. Портера [84] поняття «диверсифікація» – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, якіможуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях.

За словами Пітера Ф. Друкера, відомого консультанта з менеджменту, диверсифікація — це процес розширення бізнесу компанії на нові сфери з метою зменшення ризику та отримання додаткових джерел доходу.

Професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Е. Портер [84] визначає диверсифікацію як стратегію управління ризиками, спрямовану на розподіл інвестицій між різними галузями чи товарними лініями для мінімізації впливу будь-якого окремого економічного фактора.

Відомий економіст Гаррі Марковіц [81] описує диверсифікацію як техніку зниження ризику портфеля шляхом розподілу інвестицій між різними класами активів, такими як акції, облігації та нерухомість, з некорельованим або негативно корельованим прибутком.

Диверсифікація як стратегія зростання розглядають у своїй книзі «Стратегія блакитного океану» В. Чан Кім і Рене Моборн [87]. Автори

представляють диверсифікацію як стратегію створення безперечного ринкового простору та стимулювання прибуткового зростання шляхом вивчення нових сегментів ринку або створення абсолютно нових галузей.

Диверсифікацію як концепція корпоративних фінансів розглядають автори Джонатан Берк і Пітер ДеМарзо [83] і пояснюють, що диверсифікація виступає фундаментальним принципом фінансів, який виступає за розподіл інвестицій між різними активами, щоб зменшити нестабільність доходів і покращити компроміс між ризиком і прибутком для інвесторів.

Ці визначення пропонують повне розуміння диверсифікації в різних галузях, включаючи менеджмент, економіку, фінанси та стратегію.

Таблиця 1.3 - Сильні та слабкі сторони диверсифікації

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Мінімізується вплив диверсифікованих ризиків на кінцеві результати діяльності підприємства, чим зменшується ймовірність неотримання прибутку. 2. Отримується синергетичний ефект від повнішого використання ресурсів, ринкових можливостей та інших сильних сторін. 3. Повніше використовуються матеріальні та трудові ресурси, згладжується сезонність сільськогосподарського виробництва, створюються нові робочі місця. 4. Більш раціонально використовуються фінансові ресурси. Грошові потоки, що надходять від підрозділів, які працюють у стагнуючих галузях, можуть бути використані новими підрозділами, що функціонують у галузях, які зростають. Зростає галузева маневреність в зв'язку із можливістю скорочувати виробництво тих видів продукції, з яких має місце несприятлива ринкова кон'юнктура.	1. Зводяться нанівець переваги концентрованого виробництва. Освоєння непов'язаних між собою ринків, напрямків діяльності заводить підприємство у невласливі для нього сфери, відрізує шляхи до синергії (у випадку конгломеративної диверсифікації). 2. Посилюються взаємозв'язки між видами діяльності, що в певній мірі нівелює ефект "чуда диверсифікації". 3. Відбувається розпорошення ресурсів, що не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованих виробництв. 4. Зростає складність управління підприємством, ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

Джерело: Побудовано автором за [1,3,7,11,33]

Диверсифікація, як практика у світовій економіці, розквітла середині 50-х років XX століття. Сучасною тенденцією є те, що понад 90% з 500 найбільших

світових компаній мають різноманітні лінії виробництва, що є наслідком стратегії економічної диверсифікації. Зазвичай ідентифікують п'ять основних мотивів, які стимулюють диверсифікацію: техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. При цьому ці мотиви часто взаємопов'язані і впливають комплексно на прийняття рішення про диверсифікацію.

Ключовими критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є: привабливість галузі з точки зору рентабельності та потенціалу розвитку; стабільний фінансовий стан підприємства та його позиція на ринку на момент диверсифікації; наявність асоціативних зв'язків між профілем підприємства та потребами галузі, куди відбувається диверсифікація; створення закритих виробничих циклів; оперативна та адекватна реакція на зміни в смаках та вподобаннях споживачів тощо. У той же час, загрозами диверсифікації є: невизначеність; необ'єктивна оцінка власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; ускладнення пошуку джерел фінансування; невизначеність часових рамок впровадження; недоцільна реакція споживачів.

Одним із критеріїв ефективної диверсифікації є використання нових технологій. Ці інновації можуть підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом зниження собівартості або покращення якості продукції, а також можуть стати передумовою для реалізації диверсифікації, дозволяючи виробляти нові продукти за допомогою існуючих технологій.

Таким чином, головною метою диверсифікації є досягнення оптимального співвідношення між ризиком та доходом. Для цього необхідно ретельно оцінювати внутрішні виробничі фактори та проводити аналіз внутрішнього середовища, а також використовувати підходи, спрямовані на мінімізацію ризиків і максимізацію прибутків.

Отже, використовуючи стратегію диверсифікації, за рахунок оптимізації ризику і прибутковості виробничо-господарської діяльності, підприємство може суттєво покращити свій економічний стан. Водночас слід остерігатися негативних проявів диверсифікації.

Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. [68 , с. 18-21] виділяють наступні форми диверсифікації – рис. 1.3.

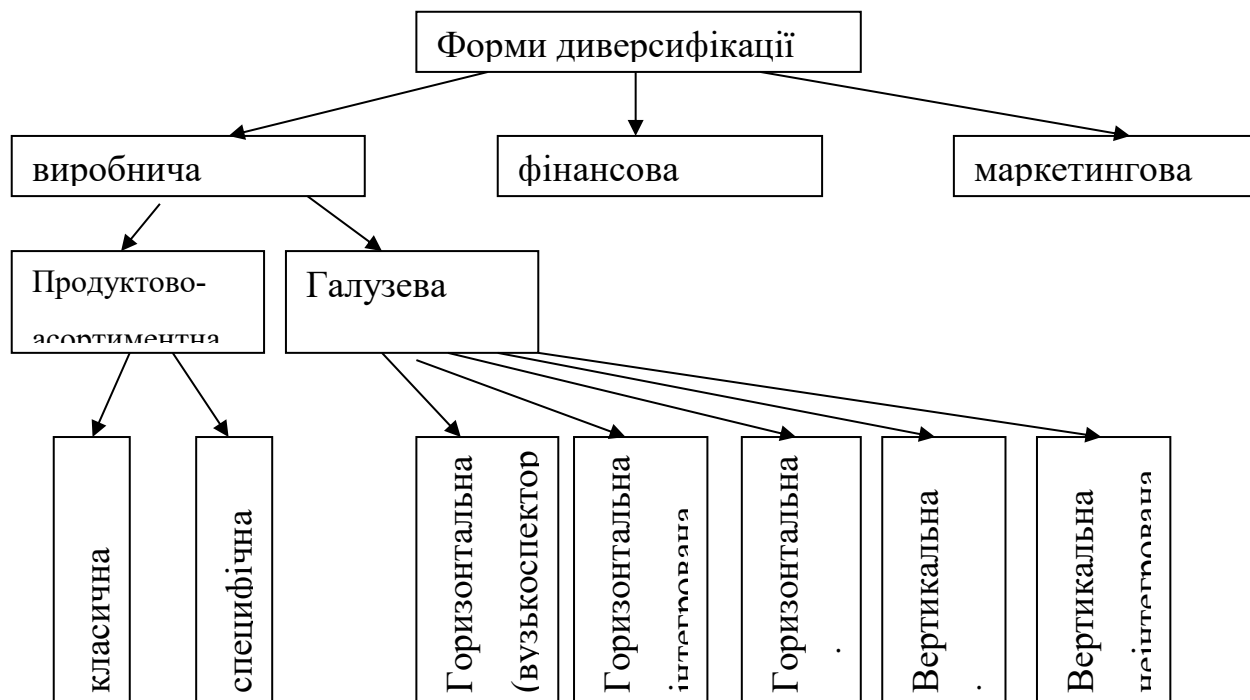


Рисунок 1.3 - Форми диверсифікації виробництва

Джерело: Побудовано автором на основі [68 , с. 18-21]

Виробнича диверсифікація означає розширення видів виробництва на підприємстві для отримання різноманітної продукції і розширення асортименту.

Фінансова диверсифікація полягає у різноманітності фінансових операцій підприємства, досягнутої через різні види коротко- та довгострокових фінансових інвестицій.

Маркетингова диверсифікація пов'язана з розширенням каналів збуту продукції, власною торговельною мережею, залученням різноманітних маркетингових стратегій для виведення товарів на ринок і організацією післяпродажного обслуговування.

Виробнича диверсифікація поділяється на галузеву і продуктово-асортиментну. Галузева диверсифікація передбачає збільшення кількості галузей, в яких підприємство функціонує, без технологічного зв'язку між ними. Галузева диверсифікація відбувається, коли підприємство розширює свою діяльність на нові галузі, що відрізняються від його поточного виробництва за

характером продукції, використовуваними технологіями і організаційною структурою.

Як зазначає Івченко Лариса: «Диверсифікація, як і будь-який процес, окрім переваг, має також певні недоліки. Для проведення детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та знання управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів» [33, с.105].

Отже, диверсифікація невід’ємна умова зростання і розвитку підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. І навіть у ході спеціалізації підприємства, диверсифікація є керованим процесом у частині вирішуваних з її допомогою завдань. Як правило, до завдань, які можуть бути вирішені за допомогою диверсифікації, ми відносимо: збільшення прибутку, збільшення вартості підприємства, інтенсифікацію грошових потоків, оптимізацію витрат, підвищення ефективності капіталу, мінімізацію ризиків, підвищення стійкості бізнесу. Рішення вказаних завдань може сприяти збільшенню або зменшенню інтенсивності диверсифікації.

1.3. Методи оцінки рівня розвитку підприємства

Для ефективного управління організацією необхідна розробка єдиних принципів і підходів до вимірювання та оцінки рівня розвитку та роботи організації в умовах постійних змін з урахуванням сучасних уявлень про успішну організацію.

Назвемо важливі для аналізу становища та рівня розвитку організації моменти:

- виявлення сильних та слабких сторін організації (внутрішні чинники) та їх порівняння з можливостями та небезпеками ринку (зовнішні чинники) дозволяє оцінити реальні передумови її пристосування до внутрішньої структури, визначити потенціал адаптаційного управління та напрямки його реалізації. Компоненти адаптаційного потенціалу (організаційні, кадрові, технологічні та інформаційні ресурси) визначаються основними складовими підсистемами організації (персонал, економіка та фінанси, маркетинг, інновації) та одночасно є об'єктами управління та оцінки.

При оцінці та вимірі ефективності необхідно враховувати взаємозв'язок та взаємовплив параметрів роботи підсистем, що входять в організацію.

Загальний рівень розвитку організації визначається як параметрами її підсистем, так й динамікою чинників зовнішнього середовища, що прямо чи опосередковано впливають на неї. Щоб описати майбутній стан зовнішнього середовища, визначають окремі параметри і проектують їхню потенційну динаміку. При цьому виділяють відповідність змін внутрішнього середовища організації (параметрів усіх її підсистем) змін мікросередовища (постачальників, посередників, конкурентів, споживачів) та макросередовища (політичного, демографічного, науково-технічного, культурного та природного середовища) за їх спрямованістю на цілі розвитку організації.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, визначають необхідність стратегічного підходу до розвитку та роботи організації (чи є в організації стратегія?).

Дослідження виявили, що в основі оцінки рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу лежить розрахунок інтегрального показника на основі одиничних і групових критеріїв аналізу потенціалу [46].

Найпоширенішими підходами до оцінки потенціалу розвитку підприємства є ресурсний, структурний та цільовий.

Ресурсний використовує показники, що характеризують наявність та ефективність використання ресурсів. Структурний орієнтується на визначення

раціональної структури потенціалу. Цільовий підхід оцінює відповідність наявного потенціалу по досягненню поставлених цілей.

Хоча оцінка потенціалу і потребує наявності великої кількості інформації та часу на її обробку, проте дозволяє оцінити рівень перспектив розвитку суб'єкту господарювання.

Незважаючи на значну кількість досліджень з питань оцінки ефективності розвитку компанії, наявність позитивних прикладів створення та застосування вітчизняних розробок у сфері інновацій, українська економіка характеризується переважно низькою інноваційною наповненістю.

Таким чином, простежується необхідність удосконалення механізмів управління розвитком компанії, розроблення практично реалізованих методик та алгоритмів роботи в галузі управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Одним із етапів подібної роботи є оцінка ефективності розвитку компанії, підхід до алгоритму якої представлено на рис. 1.4.

Проведені дослідження показали, що основним питанням є вибір не методу оцінки, а системи показників, на основі яких і здійснюється оцінка. Найбільш типові набори показників подано в табл. 1.4.

Якщо перелік показників за методом ефективної конкуренції вважати базовим, то Саєнко М. Г. не лише розширив цей перелік майже вдвічі, а й додав для оцінки такі групи як імідж підприємства, екологічності та показники соціальної ефективності виробництва. Крім того низка показників, що присутні в обох системах, можуть відноситись до різних груп оцінки, зокрема, фондоддача, продуктивність праці.

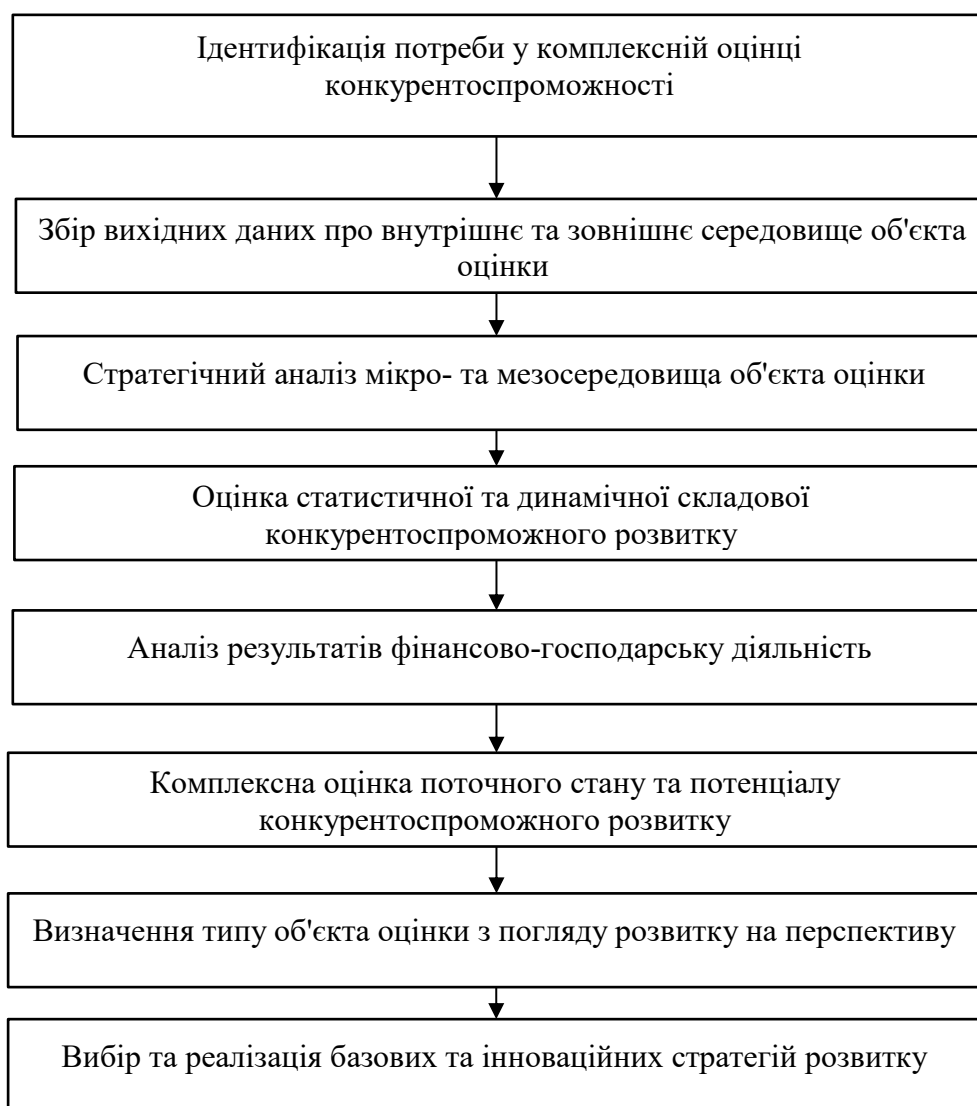


Рисунок 1.4 - Алгоритм комплексної оцінки розвитку компанії

Джерело: Побудовано автором

Системи показників, що пропонують Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. та Бойченко К. С. є дуже подібними, але фондоддача в одному випадку характеризує економічну ефективність, а в іншому є показником, що характеризує використання ресурсів. Тімонін О. М., Діхтяренко К. В. [70, С. 76] спрощують подібні системи показників до трьох груп, кожна з яких містить три компоненти, а саме:

ресурсна: матеріалоемність операційної діяльності, зарплатоемність операційної діяльності; фондоемність операційної діяльності,

Таблиця 1.4 - Типові показники для оцінки рівня розвитку підприємства

Автор	Напрямок оцінки	Показники
1	2	3
Драган О. І. [21, С. 50–51]	Ефективність виробничої діяльності	Витрати на виробництво одиниці продукції Рентабельність товару Фондовіддача Продуктивність праці
	Фінансовий стан підприємства	Коефіцієнт платоспроможності Коефіцієнт автономії Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт оборотності оборотних засобів
	Ефективність організації збуту і просування товарів на ринку	Рентабельність продажів. Коефіцієнт товарності Коефіцієнт використання виробничих потужностей Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту
Сасенко М. Г. [66, С.262–263]	Показники ефективності виробництва	Рентабельність продукції Витрати виробництва на одиницю продукції. Коефіцієнт спеціалізації виробництва Коефіцієнт стабільності номенклатури Коефіцієнт тривалості операційного циклу Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості Коефіцієнт використання передових форм організації праці Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва Коефіцієнт якості управління
	Показники, що характеризують фінансового стану підприємства	Коефіцієнт мобільності Коефіцієнт автономії Відношення власного капіталу мінової заборгованості Коефіцієнт покриття Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт заборгованості Коефіцієнт оборотності власних обігових коштів. Коефіцієнт ризику Рівень стійкості Ефективність активів
	Показники, що характеризують ефективність просування і збуту	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією Рентабельність продажу Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей Економічна ефективність експорту Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту

Продовження таблиці 1.4

	2	3
	Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства	Фондовіддача Енергомісткість Продуктивність праці. Ефективність технології виробництва Ефективність інформаційних ресурсів Коефіцієнт гнучкості Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу
	Показники соціальної ефективності	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів Покращення умов праці та охорони здоров'я Мобільність кадрів
	Показники, що характеризують екологічність виробництва	Зменшення обсягів стічних вод. Зменшення площі під відходами Зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу
	Імідж підприємства	Імідж керівника. Якість обслуговування Імідж персоналу Досконалість офісу
Бойченко К. С. [5 , С. 23]	Показники використання ресурсів	Фінансові: інтегральний показник ймовірності банкрутства (модель Альтмана) інтегральний показник фінансового стану підприємства Трудові: продуктивність праці персоналу (середній темп приросту) інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова) Основні засоби: середній показник придатності основних засобів фондовіддача Матеріальні: частка матеріальних витрат в операційних витратах витрати на 1 грн продукції матеріаловіддача (середній темп приросту) Енергетичні: енергомісткість продукції Інформаційні: інтегральний показник інформаційного забезпечення
	Показники продукції	Частка продукції на експорт Рівень задоволення потреб та очікувань споживачів Інтегральний показник якості продукції.

Продовження таблиці 1.4

	2	3
	Показники економічної ефективності	рентабельність продукції середній коефіцієнт оновлення продукції прибуток обсяг продажу (темپ приросту) рентабельність активів рентабельність власного капіталу
Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. [73, С. 237]	Показники використання ресурсів	Фінансові: інтегральний показник ймовірності банкрутства інтегральний показник фінансового стану підприємства Основні засоби: показник придатності основних засобів Праця: рівень мотивування інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова) Матеріальні: витрати виробництва питома вага матеріальних витрат в операційних витратах матеріаловіддача Енергетичні: енергоємність продукції Інформаційні: інтегральний показник рівня інформаційного забезпечення
	Показники економічної ефективності	Рентабельність продукції Виробіток на одного працівника Обсяг продажу Середній темп приросту валового доходу Фондовіддача
	Показники продукції	Інтегральний показник якості продукції Середній коефіцієнт оновлення продукції Питома вага продукції на експорт

Джерело: Побудовано автором на основі [5, 36, 50, 66, 73]

процесна: витрати на 1 грн виробленої продукції, продуктивність праці персоналу, рівень зносу основних фондів;

результативна: дохід від операційної діяльності, прибуток від операційної діяльності, рентабельність операційної діяльності.

За методикою BSC (збалансованих показників), яку запропонували Нортон Д., Каплан Р. [53] групування показників пов'язано з проекціями розвитку організації, а саме з якої позиції ведеться дослідження.

Так, внутрішня проекція розвитку підприємства означає розвиток з передбачає такий набір показників: темпи зростання попиту на окремих регіональних сегментах; кількість нових клієнтів у цільових сегментах ринку; кількість робочих днів між отриманням замовлення та його виконанням, кошти що, спрямовані на формування потреб споживачів.

Розвиток з позиції інвесторів характеризує фінансову проекцію розвитку підприємства і включає такий перелік показників: рентабельність капіталу підприємства; темпи зростання обсягів продажу; величина позитивного грошового потоку; рентабельність продукції.

За маркетинговою проекцією розвитку слід оцінювати покращення співвідношення «ціна-якість»; частку продажу постійним клієнтам; частка нових товарів (послуг) в загальному обсязі продажу; ринкова частка основного постачальника.

Складова розвитку підприємства з позицій гнучкості та перспектив включає два показники - індекс задоволення персоналу роботою та кількість пропозицій щодо удосконалення окремих бізнес-процесів в розрахунку на одного працівника. Робота організації в реальному масштабі часу повинна бути підпорядкована цільовим установкам стратегії розвитку.

Зв'язок між стратегічним, поточним та оперативним управлінням має базуватися на використанні методичного інструментарію, що забезпечує єдність підходів, оцінок, вимірів.

Виділяють узгодження кадрового (готовність персоналу управляти організацією на основі чітко сформульованих вищих цілей та принципів управління), організаційного (дієздатність організації, її можливості у вирішенні стратегічних та поточних завдань), інформаційного (наявність ефективного інструментарію для збору, переробки та передачі необхідної інформації) потенціалу та ін. Наприклад, визначення інформаційного потенціалу організації забезпечується наступним методичним інструментарієм:

розвиненою системою управлінського та фінансового обліку;

розвиненою прогностно-аналітичною системою;

добрими професійними знаннями;
ефективної системи електронної обробки даних.

Серед найбільш популярних методів, які забезпечують зв'язок стратегічного та оперативного управління та використовувані організаціями як інструменти, можна назвати:

метод дерева цілей та проведення експерименту (при діагностиці проблеми);

мережеві графіки, логічні методи, методи прогнозування (при виявленні та оцінці альтернатив розвитку);

метод дерева рішень (у виборі альтернатив).

Для оцінки ефективності проведення диверсифікації можна використовувати показники активності підприємства такі як: зростання обсягів продажу, збільшення доходів від діяльності підприємства, то диверсифікацію можна інтерпретувати, як прагнення підприємства зміцнити своє становище на ринку. Оскільки за допомогою диверсифікації ці показники мають покращитися внаслідок проведення запланованих заходів, удосконалення існуючих сфер діяльності або їх розширення.

Отже, на наш погляд, ефективний розвиток підприємства розкривається через такі характеристики, як ефективне використання ресурсів; забезпечення довгострокової ефективності операційної системи, що розраховується як співвідношення результатів та витрат, що забезпечує найбільш сприятливі умови господарювання; стійкість позитивних темпів зростання; відповідність запланованих (у діапазоні стійкості) показників діяльності підприємства фактичних результатів; ефективна взаємодія трьох елементів: природа – людина – суспільство; здатність підприємства протистояти загрозам зовнішнього середовища та використовувати можливості, що виникають на ринку, а також розвивати свій потенціал.

Ефективний розвиток має забезпечувати як мінімум відповідність нового якісного стану запланованого. Таким чином, основний питання оцінки ефективності розвитку підприємства зводиться до знаходження показників, за

якими відбудуватиметься порівняння. При цьому для об'єктивних оцінок ефективного розвитку недостатньо використовувати звичайні економічні показники.

Апробування різних методик в умовах конкретного виробництва допоможе вибрати оптимальну методику, уточнити у ній перелік параметрів і критерії оцінки ефективності розвитку підприємства.

Таким чином, можна констатувати, що «ефективність розвитку» необхідно розглядати як самостійну економічну категорію, а складні умови зовнішньої середовища необхідно враховувати в оцінці рівня розвитку підприємств, при цьому одним із основних факторів ефективного розвитку є позитивна динаміка лояльності споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСАХОЛОД» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Оцінка факторів ринкового середовища діяльності підприємства

ТОВ «Одесахоллод» створено 02.03.2020 році. Юридична адреса підприємства: м. Одеса, вулиця Чорноморського козацтва, 7. Статутний капітал підприємства становить - 20 000 000,00 грн. Керівник підприємства – Белозеров Євгеній Геннадійович.

Діяльність ТОВ «Одесахоллод» володіє великим складським господарством. Підприємство займається зберіганням, пакуванням і заморозкою харчових продуктів. Діяльність ТОВ «Одесахоллод» регулюється низкою законодавчих і нормативних актів України (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність ТОВ «Одесахоллод»

Законодавчий акт	Зміст
Закон України «Про господарські товариства» [29]	Встановлює загальні правові, економічні та соціальні основи створення та функціонування підприємств на території України.
Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [31]	Встановлює правові основи забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, регулює відносини між органами влади, виробниками і споживачами.
Закон України «Про захист прав споживачів» [30]	Визначає права споживачів, регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та їх виробниками (виконавцями, продавцями).
ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі» [22]	Визначає вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів.

Джерело: Побудовано автором

ТОВ «Одесахолод» повинно дотримуватись цих законодавчих і нормативних актів для забезпечення відповідності своєї діяльності вимогам українського законодавства, забезпечення якості та безпечності продукції, а також захисту прав споживачів.

Відповідно до Статуту ТОВ «Одесахолод» може здійснювати наступні види діяльності:

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Майно ТОВ «Одесахолод» становлять основні фонди та оборотні засоби, інші цінності, вартість яких відображена у балансі даного підприємства.

ТОВ «Одесахолод» – це відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем на мікро- та макрорівнях.

Складовими мікро середовища підприємства є:

– споживачі його продукції, в основному оптові покупці та торговельні мережі;

– посередники, що є складовою ланцюга просування продукції підприємства на ринок;

– постачальники - підприємства, окремі ділові особи, що забезпечують ТОВ «Одесахолод» необхідними для них матеріальними ресурсами — паливом, технікою, запасними частинами тощо;

- фінансово-кредитні установи, тобто банки, страхові компанії, кредитні та інші установи, з якими підприємство вступає у ділові стосунки при збереженні готівки, фінансуванні своїх угод, страхуванні себе від ризику, одержанні довгострокових кредитів тощо;

- юридичні установи, адже для ринкової економіки характерні множинність і складність економічних взаємозв'язків, що виникають з різними суб'єктами ринку. Тому при укладанні ділових угод, їх виконанні, виникненні спірних питань підприємство змушене вдаватися до послуг юридичних установ.

ТОВ «Одесахолод» і мікросередовище, яке його оточує, перебувають під впливом макросередовища. Його ланки щодо підприємства є неконтрольованими факторами, тобто такими зовнішніми силами, що можуть відкривати для нього нові можливості або створювати нові загрози. ТОВ «Одесахолод» не може вплинути на макросередовище, але воно мусить добре орієнтуватися в ньому, стежити за його змінами і відповідним чином реагувати на них. Якщо ці зміни можуть створити для підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно мусить внести необхідні корективи в тактику, а можливо, і в стратегію своєї діяльності з тим, щоб максимально скористатися з цих умов. Якщо ж зовнішні сили макросередовища несуть у собі загрозу для підприємства, воно вживатиме заходів, щоб запобігти їх дії або пом'якшити їх негативний вплив.

Основними ланками макросередовища, що тією чи іншою мірою впливають на ТОВ «Одесахолод», є: економічне, природно-екологічне, інформаційне, науково-технічне, політико-правове, соціально-культурне і міжнародне середовище.

Економічне середовище є однією з провідних ланок макросередовища і характеризується багатьма параметрами: рівнем інфляції або дефляції, ступенем розвитку конкурентного середовища, рівнем зайнятості, податковою політикою, динамікою і співвідношенням цін на сільськогосподарські і промислові товари тощо. В узагальненому вигляді воно може бути визначене через купівельну

спроможність населення. Його доходи на стадії економічного піднесення зростають, ціни на товари, стають доступнішими, скорочується безробіття, зростає обсяг продажу, активізується інвестиційна діяльність. В умовах насиченості ринку продовольчою продукцією зростання купівельної спроможності населення є сигналом для ТОВ «Одесахолод» до збільшення виробництва насамперед дорогих високоякісних товарів.

Природно-екологічне середовище істотно впливає на характер виробничої діяльності ТОВ «Одесахолод». Його вплив на цю діяльність посилюється зі зростанням дефіциту окремих видів сировини, подорожчанням енергії, підвищенням вимог до збереження навколишнього середовища.

Політико-правове середовище включає в себе систему законів та інших юридичних актів, які регламентують підприємницьку діяльність, а також систему політико-правових інститутів, що виробляють ці правові документи і контролюють їх виконання.

Науково-технічне середовище. ТОВ «Одесахолод» потрібно добре орієнтуватися у змінах, що відбуваються в даному середовищі, і завдяки цьому приймати обґрунтовані рішення про доцільність та можливість впровадження у виробництво нових видів техніки і нових технологій, забезпечуючи таким чином конкурентоспроможність своїх товарів та вищу доходність від їх реалізації. Коли підприємство не реагуватиме на вплив цього фактору, воно буде приречене на стагнацію і банкрутство.

Інформаційне середовище в умовах ринкових відносин і прискореного розвитку науково-технічного прогресу відіграє велику роль у своєчасному забезпеченні ТОВ «Одесахолод» необхідною інформацією щодо кон'юнктури ринку, новітніх досягнень у галузі техніки, технології й організації виробництва, стану і тенденцій розвитку світового ринку.

Соціально-культурне середовище формується під дією демографічних процесів і змін культурно-освітнього рівня населення. В умовах дефіциту продовольчих товарів, низької купівельної спроможності значної частини населення цей фактор є малоістотним. Але, за насиченості ринку продовольчими

товарами та обмеженого експорту підприємства мусять збільшувати обсяги виробництва приблизно такими ж темпами, якими зростає кількість населення.

ТОВ «Одесахолд» – це відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем на мікро- та макрорівнях.

Згрупуємо показники в Pest- аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Pest- аналіз підприємства

Політична складова (P)	Оцінка впливу	Економічна складова (E)	Оцінка впливу
1. Політика в харчовій сфері	+	1. Підняття цін на ресурси, інфляція	-
2. Військові дії в країні	-	2. Зростання цін на комунальні послуги	-
3. Корупція у владі	-	3. Нестабільність гривні	-
4. Ухвалення урядом державних програм підтримки підприємництва	+	4. Скорочення ВВП	-
Соціальна складова (S)	Оцінка впливу	Технологічна складова (T)	Оцінка впливу
1. Дефіцит кваліфікованих кадрів	-	1. Розвиток науково-технічного прогресу.	+
2. Низький рівень заробітної плати	-	2. Зношення матеріально технічної бази.	-
3. Зниження рівня безробіття	+	3. Використання нових технологій	+
4. Скорочення чисельності населення	-	4. Підняття України в рейтингу технологічно розвинених країнах	+

Джерело: Побудовано автором

З таблиці 2.2 видно, що всі сфери діють на сільськогосподарські підприємства в більшій мірі негативно.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємствам в усіх сферах надзвичайно важно функціонувати в сучасних умовах. Більшою мірою на це впливає військові дії в Україні. Увесь світ, в тому числі і Україна ще багато років буде позбуватися наслідків цієї військових дій.

ТОВ «Одесахолд» є підприємством середнього розміру. Компанія має комплексну організаційну структуру (Рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Одесахолод»

Джерело: Побудовано автором

Виробничі підрозділи відповідають за пакування, заморожування та зберігання продукції, а також доставкою продукції до споживачів.

Логістичний підрозділ забезпечує транспортування морепродуктів, підтримку холодильних установок та складів.

Адміністративні служби підприємства займаються загальним управлінням, кадровою політикою, бухгалтерським обліком та фінансами.

Відділ збуту та маркетингу відповідає за реалізацію продукції, пошук нових ринків збуту, рекламу та маркетингові дослідження.

Відділ контролю якості: проводить контроль за дотриманням стандартів якості та безпеки продукції.

Організаційна структура управління ТОВ «Одесахолод» є двоступеновою, лінійнофункціональною. Першому керівнику підпорядковується 7 керівників другого рівня, що відповідає науковообрунтованій нормі.

Виробнича діяльність ТОВ «Одесахолод» відрізняється на ринку високою якістю продукції, дотримання високих стандартів якості та безпеки.

Підприємство має сучасне обладнання для зберігання і використовує новітні технології заморожування та пакування продовольчої продукції. Розвинена логістика та наявність власних холодильних установок та транспортного парку дозволяють мати таку конкурентну перевагу, як вчасна доставка до споживачів.

Однак, високі витрати на енергоносії, пов'язані з роботою значні витрати на підтримку холодильних установок, значні витрати на транспортування продукції до віддалених ринків негативно впливають на прибутковість підприємства.

Отже, ТОВ «Одесахолод» має стійку позицію на ринку завдяки високій якості продукції та розвиненій інфраструктурі.

2.2. Забезпеченість виробничими ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю

Забезпеченість виробничими ресурсами є критично важливим фактором для підприємств, що займаються складським господарством, зберіганням продовольчої продукції та її транспортуванням до ринків збуту. Виробничі ресурси включають основні засоби, матеріальні ресурси, трудові ресурси та фінансові ресурси. Кожен з цих компонентів відіграє значну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Кількість працівників у 2023 році склала 31 особи, зменшення у порівнянні з 2021 роком склало 4 особи (Таблиця 2.3). Це вплинуло на зростання капіталозабезпеченості, що зросла на 21%.

Середньорічна вартість авансового капіталу значно зросла, що свідчить про суттєві інвестиції в розвиток підприємства та збільшення обсягів діяльності.

Показник середньорічної вартості авансового капіталу вказує на значне зростання (майже у 3 рази) і свідчить про збільшення активів і джерел їх фінансування. Власний капітал також зріс, що вказує на покращення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні виробничі ресурси ТОВ «Одесахолод»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2020 р.	
				(+;-)	%
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	11952,9	22537,2	34697,2	22744	290,3
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	11952,9	22537,2	34697,2	22744	290,3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	1139,2	1222,3	3237,5	2098	284,2
Середньорічна кількість працівників, чол.	35	34	31	- 4	88,6
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	22291,5	23933	23905,5	1614	107,2
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	636,9	703,9	771,1	134	121,1

Джерело: Побудовано автором

Первісна вартість основних засобів зростає, що вказує на інвестиції в модернізацію або придбання нових засобів виробництва. Це вплинуло на зростання показника вартості основних засобів на одного працівника, що теж збільшився, що може свідчити про підвищення продуктивності праці за рахунок кращого забезпечення робітників необхідними засобами.

В цілому підприємство демонструє значний ріст середньорічної вартості авансового капіталу, активів і власного капіталу, що є позитивним сигналом для його фінансової стійкості та розвитку. Незначне зниження кількості працівників може бути компенсоване за рахунок підвищення продуктивності праці. Зростання первісної вартості основних засобів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Ці показники відображають стійке фінансове становище та прогрес у розвитку підприємства, однак зниження кількості працівників викликає занепокоєння щодо соціальних аспектів його діяльності.

Аналіз структури оборотних активів є важливою складовою фінансового управління підприємством.

Оборотні активи, які включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші короткострокові активи, безпосередньо впливають на здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Аналіз структури цих активів допомагає визначити, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи в готівку для оплати боргів.

Структура оборотних активів ТОВ «Одесахолд» протягом 2021-2023 років свідчить про значні зміни та тенденції в управлінні ресурсами підприємства. Основні показники структури оборотних активів надано в таблиці 2.4), що дозволяє провести детальний аналіз їх динаміки.

Таблиця 2.4 - Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2 021 р.		2 022 р.		2 023 р.		2022 (+;-) до 2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	12021,5	73,1	21301,8	75,0	31198,2	76,5	21507,2	75,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3063,7	18,6	5916,0	20,8	8669,2	21,3	5883,0	20,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1069,2	6,5	800,2	2,8	4,0	0,0	624,5	2,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,8	0,0	71,0	0,2	60,6	0,1	45,1	0,2
Гроші та їх еквіваленти	253,2	1,5	221,1	0,8	539,1	1,3	337,8	1,2
рахунки в банках	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші оборотні активи	37,2	0,2	94,3	0,3	297,4	0,7	143,0	0,5
Всього оборотних активів	16448,6	100,0	28404,4	100,0	40768,5	100,0	28540,5	100,0

Джерело: Розраховано автором

Запаси мають тенденцію до зростання як в абсолютних, так і у відносних величинах. За період з 2021 по 2023 рік обсяг запасів збільшився. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та накопичення запасів для зниження

ризиків перебоїв у постачанні. В середньому запаси займають 75,4% в структурі оборотних активів (Рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура оборотних активів ТОВ «Одесахолод»

Джерело: Побудовано автором за звітністю підприємства

Дебіторська заборгованість за продукцію також зростає, що свідчить про розширення ринків збуту та надання кредитів покупцям. Проте високий рівень дебіторської заборгованості збільшує фінансові ризики підприємства.

Показник дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом значно зменшився, що свідчить про успішну роботу підприємства з державними структурами та своєчасне виконання зобов'язань перед бюджетом.

Отже, загальна вартість оборотних активів підприємства зростає, що є позитивним знаком, але також збільшує потребу в ефективному управлінні ними. Основні складові оборотних активів (запаси та дебіторська заборгованість) зростають, що вимагає посилення контролю для забезпечення своєчасного перетворення активів в грошові кошти.

Аналіз структури оборотних активів дозволяє керівництву підприємства виявити проблемні зони, приймати обґрунтовані рішення щодо управління ресурсами і підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Наскільки ефективно використовуються оборотні активи підприємства, такі як запаси, дебіторська заборгованість та гроші, дозволяє виявити аналіз їх оборотності. Аналіз виявляє проблемні місця та дозволяє приймати рішення щодо заходів підвищення ефективності використання ресурсів.

Оборотність оборотних активів безпосередньо впливає на грошовий потік підприємства. Швидке перетворення активів на гроші покращує ліквідність підприємства, що є важливим для його фінансової стабільності та можливості своєчасного виконання фінансових зобов'язань (Таблиця 2.5).

Аналіз цифрових матеріалів зазначених в таблиці 2.5 свідчить, що сума обороту в господарстві суттєво зросла у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне збільшення обсягу реалізації продукції. Середньорічна сума оборотних активів також показує значне зростання, що вказує на збільшення загальних активів, вкладених у виробництво та реалізацію.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 11 у 2021 році до 0.7 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності запасів також знизився, що вказує на збільшення часу, необхідного для реалізації запасів.

Період обороту оборотних активів збільшився, що означає, що компанії знадобилося більше часу для перетворення своїх оборотних активів у грошові кошти.

Отже, аналіз показників оборотності оборотних активів показує зміни в ефективності управління ресурсами підприємства. Зростання сум оборотних активів та обсягів реалізації є позитивним аспектом, але зниження коефіцієнтів оборотності та збільшення періоду обороту вказують на необхідність поліпшення управління оборотними активами для підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.5 – Показники оборотності оборотних активів ТОВ «Одесахолод»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до до 2021 р., +,-
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	53306,9	45282,5	96297,9	42991,0
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	11897,5	22426,5	34586,5	22689,0
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	8456,0	16661,7	26250,0	17794,0
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	2552,7	4489,9	7292,6	4739,9
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	141,2	237,2	380,1	238,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1	0,5	0,7	-0,4
Коефіцієнт оборотності запасів	6,3	2,7	3,7	-2,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,9	10,1	13,2	-7,7
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	377,5	190,9	253,3	-124,2
Період обороту оборотних активів, днів	321,4	713,2	517,2	195,8
Період обороту запасів, днів	57,1	132,5	98,1	41,0
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	17,2	35,7	27,3	10,0
Період обороту грошових коштів, днів	1,0	1,9	1,4	0,5
Рівень рентабельності оборотних активів, %	-8,0	-1,8	8,4	16,4

Джерело: Розраховано автором

Аналіз показників оборотності капіталу ТОВ «Одесахолод» з таблиці 2.6 виявив, що коефіцієнт оборотності всього капіталу зменшився з 446 у 2021 році до 278 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання всього капіталу підприємства. Спад на 168 одиниць у порівнянні з 2022 роком вказує на уповільнення оборотності капіталу.

Таблиця 2.6 - Показники оцінки оборотності капіталу ТОВ «Одесахолод»

	Методика розрахунк у	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2022 р., +/-
Коефіцієнт оборотності всього капіталу	збільшенн я	4,46	2,01	2,78	-1,68
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшенн я	46,79	37,05	29,74	-17,05
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	збільшенн я	4,93	2,12	3,06	-1,87
Коефіцієнт оборотності товарного кредиту	зменшення	4,99	2,31	3,65	-1,34
Період обороту всього капіталу	зменшення	80,72	179,1 7	129,7 1	48,99
Період обороту власного капіталу	зменшення	7,69	9,72	12,10	4,41
Період обороту позикового капіталу	зменшення	73,03	169,4 6	117,6 1	44,58
Період обороту товарного кредиту	зменшення	72,14	155,5 9	98,73	26,59

Джерело: Розраховано автором

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 4679 у 2021 році до 2974 у 2023 році. Зменшення на 1705 одиниць між 2022 і 2023 роками вказує на зниження ефективності використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, свідчить про меншу ефективність використання позикового капіталу.

Коефіцієнт оборотності товарного кредиту також знизився з 4,99 у 2021 році до 3,65 у 2023 році, що вказує на зменшення оборотності товарного кредиту. Період обороту збільшився з 80,72 днів у 2021 році до 129,71 днів у 2023 році, що свідчить про збільшення часу необхідного для одного обороту капіталу. Збільшення на 48,99 днів у порівнянні з 2022 роком вказує на значне уповільнення оборотності капіталу. Період обороту власного капіталу зріс з 7,69 днів у 2021 році до 12,10 днів у 2023 році. Збільшення на 4,41 день між 2022 і 2023 роками вказує на уповільнення оборотності власного капіталу.

Період обороту позикового капіталу показує зростання з 73,03 днів у 2021 році до 117,61 днів у 2023 році показує, що підприємству потрібно більше часу для одного обороту позикового капіталу. Збільшення на 44 дні між 2022 і 2023 роками вказує на уповільнення цього процесу.

Збільшення періоду обороту товарного кредиту з 72 днів у 2021 році до 98 днів у 2023 році вказує на збільшення часу, необхідного для обороту товарного кредиту. Збільшення на 26 днів у порівнянні з 2022 роком свідчить про уповільнення оборотності товарного кредиту.

Отже, аналіз показників свідчить про зниження ефективності використання капіталу ТОВ «Одесахолд» в 2023 році порівняно з попередніми роками. Сповільнення оборотності капіталу та зростання періодів обороту негативно впливає на фінансовий стан та ліквідність підприємства. Це вимагає подальшого аналізу причин та розробки стратегій для підвищення ефективності управління капіталом.

2.3. Аналіз результативності та ефективності діяльності підприємства

Аналіз результативності та ефективності діяльності підприємства є ключовим аспектом управління, який допомагає досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток. Аналіз результативності дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї основної діяльності, а визначення ефективності допомагає оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Регулярний аналіз допомагає виявити потенційні проблеми та ризики на ранніх стадіях, що дозволяє приймати своєчасні заходи для їх усунення.

Висновки, зроблені на основі аналізу результативності та ефективності діяльності підприємства, надають керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання свідчать про низький рівень рентабельності підприємства у 2023 році лише 4,1% (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання ТОВ «Одесахолод»

<i>Показники</i>	2021р.	2022р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	53306,9	45282,5	96297,9	180,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41387,8	26528,5	71760,3	173,4
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	11919,1	18754,0	24537,6	205,9
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-954,7	-408,9	3210,0	-336,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-954,7	-408,9	2909,4	-304,7
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	28,8	70,7	34,2	5,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	-2,3	-1,5	4,1	6,4

Джерело: Розраховано автором

Значне зростання прибутку від реалізації вказує на ефективність діяльності підприємства та успішність його маркетингових стратегій. Позитивна динаміка прибутку (збитку) від операційної діяльності в 2023 році, порівняно з попередніми збитковими роками, свідчить про поліпшення операційної ефективності підприємства. Чистий прибуток, що підприємство отримало у 2023 році свідчить про вихід підприємства з кризового стану та його фінансову стабільність.

Зміна рівня рентабельності всієї діяльності до позитивного значення вказує на загальне покращення фінансового стану підприємства. Аналіз показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки демонструє значний прогрес у фінансовій стабільності та операційній ефективності (Рис.2.3). Особливо

важливим є перехід від збитків до чистого прибутку в 2023 році, що свідчить про успішні управлінські рішення та стратегії.

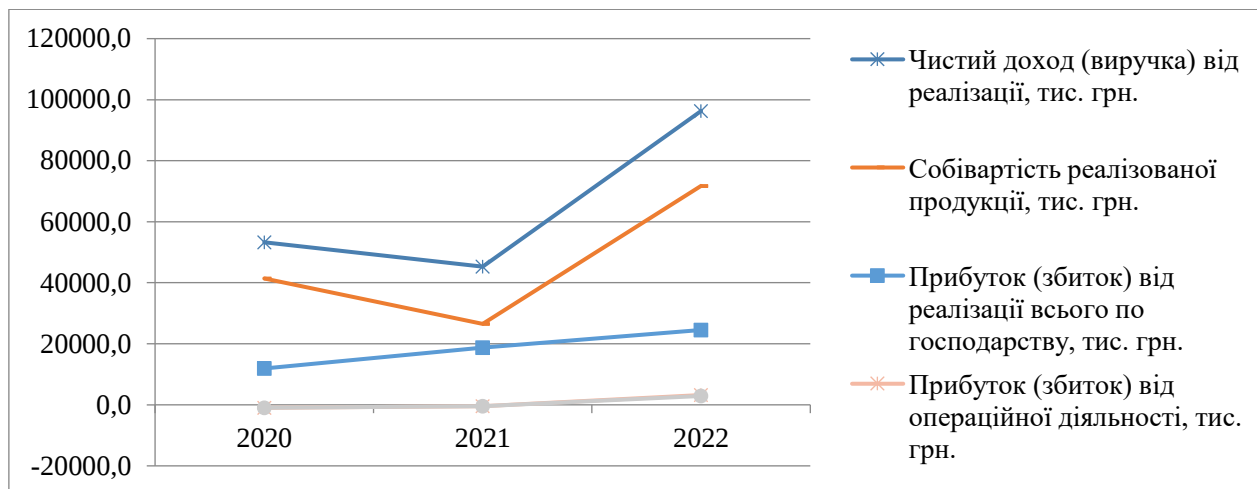


Рисунок 2.3 - Показники кінцевих результатів діяльності ТОВ «Одесахолод»

Джерело: Побудовано автором

Динаміка активів підприємства, зобов'язань та виручки від реалізації представлені на рис. 2.4.

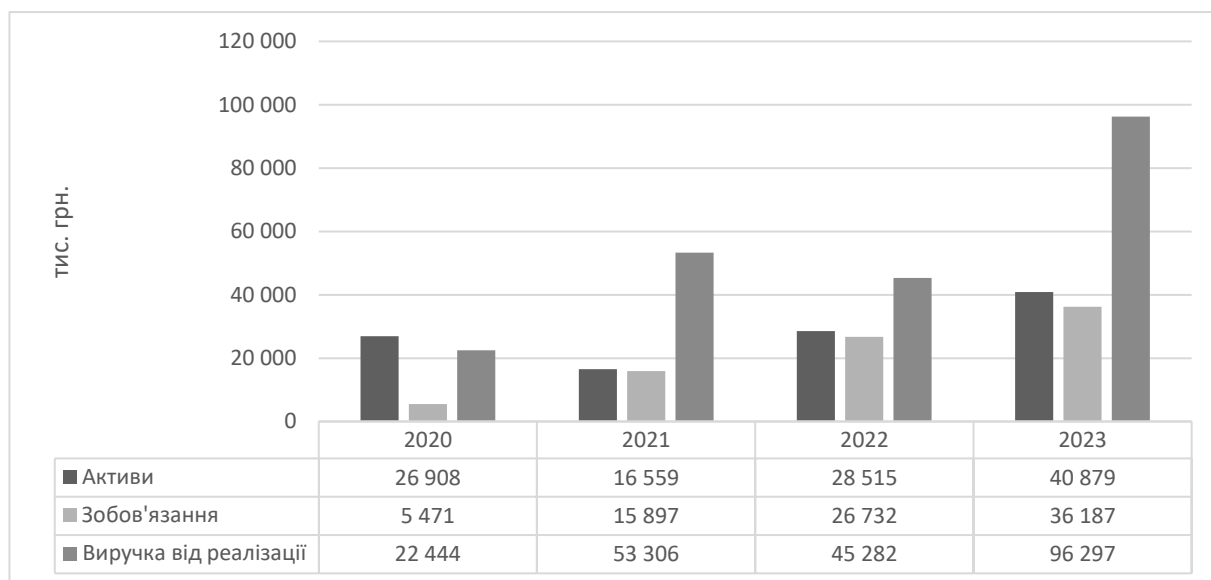


Рисунок 2.4 – Результати діяльності ТОВ «Одесахолод» за 2020-2023 роки

Джерело: Побудовано автором

Фінансова стійкість підприємства відображає його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан, виконувати свої зобов'язання та забезпечувати

розвиток у довгостроковій перспективі. Показники фінансової стійкості ТОВ «Одесахолод» надані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Одесахолод»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	24,025	14,995	7,712	<1	-16,313
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,040	0,063	0,115	>0,5	0,075
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,833	0,938	0,976	>0,2	0,144
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-1,443	-0,229	0,684	>0,4	2,127

Джерело: Розраховано автором

Аналіз фінансової стійкості дозволяє отримати цілісну картину фінансового стану підприємства, оцінити його надійність і стабільність, а також розробити заходи для зміцнення фінансової позиції.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів показує, скільки залучених коштів припадає на одну одиницю власного капіталу. Значне зменшення коефіцієнта з 24,025 у 2021 році до 7,712 у 2023 році свідчить про те, що підприємство значно зменшило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним аспектом для його фінансової стабільності. Проте показник все ще перевищує нормативне значення (<1), що вказує на необхідність подальшого зниження залучених коштів.

Коефіцієнт автономії визначає частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства. Його зростання з 0,040 у 2021 році до 0,115 у 2023 році є позитивною тенденцією, що вказує на збільшення частки власного капіталу в фінансуванні активів підприємства. Однак цей показник все ще значно нижчий від нормативного значення (>0,5), що свідчить про недостатній рівень власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу використовується для фінансування оборотних активів. Значення коефіцієнта стабільно зростає і перевищує нормативне значення ($>0,2$), що свідчить про високий рівень маневреності власного капіталу і здатність підприємства гнучко використовувати свої фінансові ресурси.

Позитивна зміна коефіцієнту ефективності використання власних коштів з негативного значення $-1,443$ у 2021 році до $0,684$ у 2023 році свідчить про значне покращення ефективності використання власних коштів підприємства, що є ознакою покращення фінансового стану та збільшення рентабельності власного капіталу. Показник перевищує нормативне значення ($>0,4$), що свідчить про достатньо ефективне використання власних фінансових ресурсів.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку в покращенні своїх фінансових показників. Незважаючи на деякі проблеми зі співвідношенням залучених і власних коштів, інші показники свідчать про стабільне зростання фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Проте для досягнення оптимальних рівнів необхідно продовжувати роботу над зменшенням зовнішніх запозичень і збільшенням частки власного капіталу.

Показники ліквідності призначені для оцінки здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів (Таблиця 2.8).

Коефіцієнт загальної ліквідності визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативне значення зазвичай >1 . Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з $1,28$ у 2021 році до $1,06$ у 2023 році, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Однак, значення коефіцієнта все ще перевищує нормативне значення (>1), що говорить про загалом задовільний рівень ліквідності.

Таблиця 2.9 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Одесахолод»

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Нормативне значення коефіцієнтів	2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,28	1,03	1,06	> 1	-0,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,28	0,27	> 0,6	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,02	0,01	> 0.2-0,3	0,01
Чистий оборотний капітал	1616,40	551,00	1672,10	збільшення	55,70
Коефіцієнт мобільності активів	1,00	0,99	1,00	$\geq 0,5$	0,00
Коефіцієнт співвідношення активів	0,00	148,59	256,59	> 1,0	256,59

Джерело: Розраховано автором

Значення коефіцієнт швидкої ліквідності значно нижче нормативного значення (>0,6) в усі роки і знижується з 0,43 у 2021 році до 0,27 у 2023 році. Це свідчить про недостатню здатність підприємства швидко покривати свої короткострокові зобов'язання без урахування запасів. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижче нормативного (>0,2-0,3), що свідчить про недостатню наявність грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Хоча показник дещо зріс у 2022 році, він знову знизився у 2023 році.

Чистий оборотний капітал показує, що у 2023 році підприємство має на 55,70 тис. грн більше оборотного капіталу порівняно з 2021 роком, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стабільність. Коефіцієнт мобільності активів залишається стабільним на рівні 1, що свідчить про високу ліквідність активів підприємства.

Значення коефіцієнта співвідношення активів значно зросло з 0,00 у 2021 році до 256,59 у 2023 році, що вказує на значне збільшення активів підприємства

відносно зобов'язань, і є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства.

Отже, аналіз показників ліквідності ТОВ «Одесахолод» свідчить про те, що підприємство загалом має задовільний рівень загальної ліквідності, але стикається з проблемами у швидкій ліквідності та абсолютній ліквідності. Рекомендовано звернути увагу на управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю для покращення фінансової стійкості та платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Про фінансовий стан і рівень розвитку підприємства, залежність від зовнішніх джерел фінансування, оцінку його здатності своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати безперебійну діяльність у довгостроковій перспективі можна судити використовуючи наступні показники (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Одесахолод»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., +,-
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,90	1,95	1,39	-0,52
Коефіцієнт незалежності	0,90	0,95	0,39	-0,52
Коефіцієнт маневреності власних коштів	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	1,00	0,00
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,90	0,95	0,39	-0,52

Джерело: Розраховано автором

Коефіцієнт фінансової стійкості показує здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Значення більше 1 свідчить про стабільну фінансову стійкість, але зниження цього коефіцієнта в 2023 році (-0,52) свідчить про зменшення фінансової стійкості, що є результатом збільшення зобов'язань та зниження власного капіталу.

Коефіцієнт незалежності показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Зменшення цього коефіцієнта в 2023 році (-0,52)

свідчить про збільшення залежності від зовнішнього фінансування, що підвищує фінансові ризики.

Стабільність коефіцієнту маневреності власних коштів свідчить про незмінний рівень ліквідних власних коштів, що добре для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансового лівериджу відображає рівень залежності від зовнішнього фінансування. Зниження цього коефіцієнта в 2023 році (-0,52) свідчить про значне зменшення залучених коштів відносно власного капіталу, що може бути позитивним сигналом щодо зниження фінансових ризиків.

Аналіз показників фінансової стійкості демонструє зниження деяких ключових коефіцієнтів у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про певні фінансові труднощі та збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Підприємству слід звернути увагу на ці зміни та вжити заходів для поліпшення своєї фінансової стійкості, зокрема, шляхом оптимізації зобов'язань та покращення управління власними коштами.

Дослідження ефективності використання основних виробничих ресурсів є важливим елементом управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються виробничі потужності підприємства. Виявлення вузьких місць у виробничому процесі та розробка заходів для їх усунення сприяють підвищенню загальної продуктивності підприємства.

Ефективність використання основних виробничих ресурсів ТОВ «Одесахолод» виявило зростання продуктивності праці у 2 рази (Таблиця 2.11) за показником отримання на 1 працівника товарної продукції, тис. грн.

Таблиця 2.11 - Ефективність використання основних виробничих ресурсів

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 р.
Вироблено на 1 працівника товарної продукції, тис. грн.	1523,1	1331,8	3106,4	203,96
Отримано чистого доходу на 1 грн. активів, грн.	4,5	2,0	2,8	62,23
Чистий прибуток, тис. грн. (+/-)	-954,7	-408,9	2909,4	-304,74
Отримано чистого прибутку на 1 грн. активів, грн.	-0,1	0,0	0,1	-104,98
Отримано чистого прибутку на 1 працівника, тис. грн.	-27,3	-12,0	93,9	-344,07
Рентабельність, %	-2,3	-1,5	4,1	-175,76

Джерело: Розраховано автором

Також за показником отримання чистого прибутку на 1 працівника спостерігаємо теж зростання. Підвищення продуктивності праці вплинуло на зростання рентабельності виробничої діяльності. Підприємству вдалося позбутися збитковості.

Отже, отримані результати аналізу результативності та ефективності виробничої діяльності ТОВ «Одесахолод» вказують на значні їх коливання протягом періоду, що досліджується .

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОДЕСАХОЛОД» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства

Стратегія надає організації можливість вибрати напрямок розвитку, зміцнити конкурентні засади в довгостроковій перспективі і згладити кон'юнктурні та диспаратне спотворення: пов'язати ресурси до змін зовнішнього середовища; прояснити проблеми, що виникають; координувати роботу різних структурних підрозділів; поліпшити контроль на підприємстві.

Розробка стратегії розвитку - важливий елемент управлінського процесу на підприємстві. Дана процедура допомагає керівнику вибрати необхідний шлях розвитку організації, який повинен максимально приносити користь з можливих варіантів.

Без розробки стратегії неможливо здійснення будь-якої діяльності організації, що приносить високий економічний ефект, оскільки робота над стратегією враховує важливі чинники: положення зовнішнього і внутрішнього середовища, ризики, загрози та можливості.

SWOT-аналіз дозволяє підприємству глибше зрозуміти свої внутрішні ресурси та можливості. Визначення сильних сторін допомагає зрозуміти, на чому варто зосередити зусилля для досягнення успіху. Слабкі сторони, в свою чергу, виявляють проблемні зони, що потребують уваги та покращення. Для ТОВ «Одесахолід» це може бути визначення ефективності існуючих виробничих процесів, якість продукції, кваліфікація персоналу та технологічний рівень обладнання.

Отже, за допомогою SWOT- аналізу здійснимо оцінку чинників зовнішнього середовища ТОВ «Одесахолід» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Сильні і слабкі сторони діяльності ТОВ «Одесахолод»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Імідж на ринку. 2. Стабільний фінансовий стан. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Сучасні технології. 5. Розвинена інфраструктура. 6. Прибуткова діяльність	1. Додаткові транспортні витрати. 2. Відсутність сформованої комунікаційної політики. 3. Застаріле обладнання. 4. Сезонність завантаження. 5. Ускладнення логістики. 6. Обмежений асортимент продукції

Джерело: Побудовано автором

Перелік можливостей та загроз, які можуть виникнути у ТОВ «Одесахолод», проаналізовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Загальні зовнішні можливості та загрози ТОВ «Одесахолод»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Поява нових технологій. 2. Випуск нових видів продукції. 3. Вихід на нові ринки. 4. Стійкий попит на продукцію. 5. Налагоджена робота з постачальниками.	1. Поява нових конкурентів. 2. Підвищення рівня цін на матеріальні ресурси 3. Зростаючий тиск конкурентів. 4. Ризик руйнування матеріально-технічної бази внаслідок військових дій. 5. Постійні зміни у законодавстві.

Джерело: Побудовано автором

Усі можливі сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози зведемо в одну єдину матрицю SWOT (табл. 3.3).

SWOT-аналіз дозволяє виявити зовнішні можливості, які можуть бути використані для зростання та розвитку підприємства. Це можуть бути нові ринки збуту, зміни в законодавстві, технологічні інновації чи зміни в споживчих уподобаннях. Для ТОВ «Одесахолод» це може бути можливість виходу на нові регіональні чи міжнародні ринки або впровадження нових технологій у

виробництво.

Таблиця 3.3 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Одесахолод»

Зовнішнє середовище Внутрішнє Середовище	Можливості	Загрози
	1. Поява нових технологій. 2. Випуск нових видів продукції. 3. Вихід на нові ринки. 4. Стійкий попит на продукцію. 5. Налагоджена робота з постачальниками.	1. Поява нових конкурентів. 2. Підвищення рівня цін на матеріальні ресурси 3. Зростаючий тиск конкурентів. 4. Ризик руйнування матеріально-технічної бази внаслідок військових дій. 5. Постійні зміни у законодавстві.
Сильні сторони	1. Використання іміджу для виходу на нові ринки Активна маркетингова кампанія для просування бренду на нові регіональні та міжнародні ринки. 2. Впровадження нових технологій для підвищення ефективності Інвестування в новітні технології для модернізації виробництва та зберігання продукції. 3. Розширення асортименту продукції Розробка та випуск нових видів заморожених продуктів.	1. Міцний фінансовий стан для подолання загроз Забезпечення фінансової стабільності для протидії економічним та політичним викликам. 2. Підвищення конкурентоспроможності через економію на масштабах виробництва Розширення масштабів виробництва для зниження собівартості продукції.
Слабкі сторони		
1. Додаткові транспортні витрати. 2. Відсутність сформованої комунікаційної політики. 3. Застаріле обладнання. 4. Сезонність завантаження. 5. Ускладнення логістики. 6. Обмежений асортимент продукції	1. Оновлення обладнання для підвищення ефективності Інвестування в нове обладнання для збільшення продуктивності та зниження витрат. 2. Формування ефективної комунікаційної політики Розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії.	1. Оптимізація логістики для зменшення витрат Поліпшення логістичних процесів для зниження транспортних витрат. 2. Зменшення впливу сезонності на виробництво Диверсифікація виробництва для зменшення сезонних коливань. 3. Розширення асортименту продукції для підвищення конкурентоспроможності

Джерело: Побудовано автором

Ідентифікація зовнішніх загроз допомагає підприємству підготуватися до можливих викликів та мінімізувати їх негативний вплив. Це можуть бути економічні кризи, зміни в політичному середовищі, дії конкурентів чи зміни у вимогах споживачів. Для ТОВ «Одесахолод» це може бути загроза від великих конкурентів, коливання цін на сировину чи зміни в законодавстві, що стосуються харчової промисловості.

SWOT-аналіз є основою для розробки стратегічного плану підприємства. Він допомагає визначити пріоритети, розподілити ресурси та сформулювати конкретні цілі та завдання. Розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості, мінімізуючи при цьому слабкі сторони та загрози.

SWOT-аналіз допомагає підприємству знайти унікальні можливості для покращення своєї конкурентної позиції на ринку. Використання своїх сильних сторін для максимізації можливостей та зменшення загроз дозволяє підприємству ефективніше конкурувати. Для ТОВ «Одесахолод» це може бути вдосконалення якості продукції, розширення асортименту чи впровадження нових технологій у виробництво та логістику.

SWOT-аналіз надає керівництву підприємства необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів допомагає приймати рішення, що сприяють сталому розвитку підприємства та підвищенню його ефективності. SWOT-аналіз дозволяє зосередитися на ключових аспектах діяльності підприємства, що потребують покращення чи розвитку. Це допомагає уникнути розпилення ресурсів та зусиль на менш важливі завдання.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу пропонуються стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Одесахолод» (Рис.3.1).

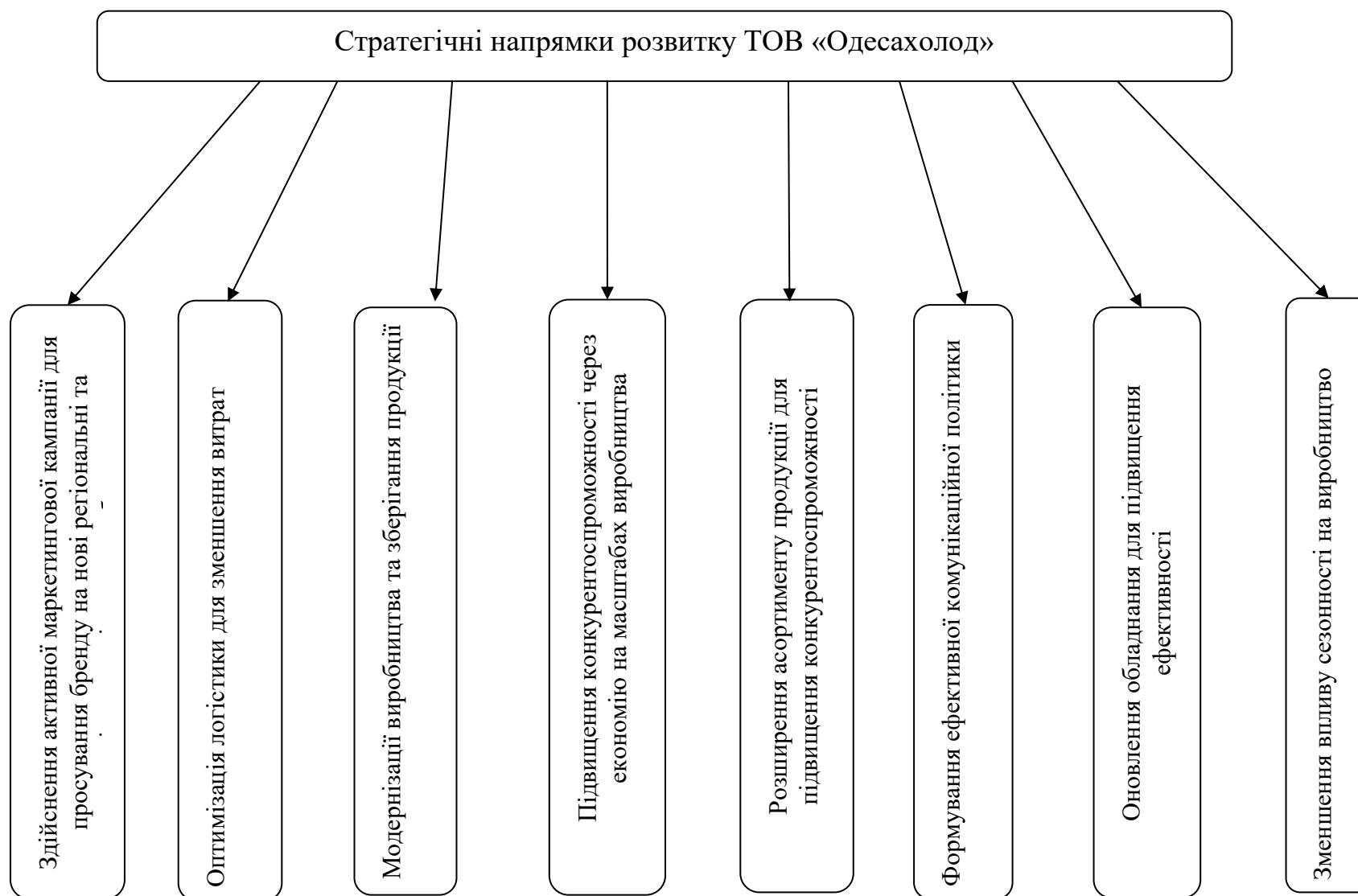


Рисунок 3.1 - Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «Одесахолд»

Джерело: побудовано автором

В рамках здійснення активної маркетингової кампанії для просування бренду на нові регіональні та міжнародні ринки пропонується розробка та запуск рекламних акцій, участь у міжнародних виставках та форумах, формування партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами.

З метою розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії пропонуємо створення маркетингового відділу або залучення зовнішніх консультантів, розробку комунікаційної стратегії, запуск рекламних кампаній у традиційних та цифрових медіа.

З метою модернізації виробництва та зберігання продукції необхідна закупівля сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів, впровадження інноваційних систем управління складським господарством.

Розробка та випуск нових видів заморожених продуктів вимагають наступних дій: дослідження ринку, розробка нових продуктів, тестування та введення новинок у виробництво, створення нових маркетингових матеріалів для просування нових продуктів.

Забезпечення фінансової стабільності для протидії економічним та політичним викликам забезпечить створення резервного фонду, диверсифікацію джерел доходів, страхування ризиків, пов'язаних з військовими діями.

Розширення масштабів виробництва для зниження собівартості продукції дозволить оптимізувати виробничі процеси, збільшити обсяги закупівель сировини за рахунок довгострокових контрактів, впровадження програм підвищення ефективності.

Для інвестування в нове обладнання для збільшення продуктивності та зниження витрат необхідно проведення аудиту існуючого обладнання, розробка плану модернізації, залучення фінансування для оновлення виробничих потужностей.

Для поліпшення логістичних процесів для зниження транспортних витрат потрібно впровадження системи управління ланцюгами постачання,

оптимізація маршрутів доставки, укладення контрактів з логістичними компаніями.

Розробка та впровадження продукції, попит на яку менш залежний від сезонних факторів, планування виробничих циклів з урахуванням сезонності попиту дозволить зменшити залежність від сезонних коливань.

Збільшення асортименту продукції для задоволення різноманітних потреб ринку потребує проведення дослідження ринку для виявлення незадоволених потреб споживачів, розробка нових продуктів, тестування нової продукції на ринку, впровадження новинок у масове виробництво.

3.2. Диверсифікація діяльності підприємства в контексті його розвитку

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовище дозволив дійти висновку, що диверсифікація діяльності ТОВ «Одесахолод» є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розширення асортименту продукції, розвиток логістичних послуг, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій та активний розвиток бренду дозволять підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Необхідність здійснення диверсифікації діяльності ТОВ «Одесахолод» обумовлюється наступними чинниками:

- диверсифікація допомагає підприємству знизити ризики, пов'язані з економічними коливаннями, які можуть впливати на попит на певний вид продукції. Виробництво різних продуктів дозволяє компенсувати можливі втрати в одному сегменті за рахунок прибутків в іншому;

- постійні зміни у законодавчій базі можуть впливати на діяльність підприємства. Диверсифікація допомагає адаптуватися до цих змін, мінімізуючи можливі негативні наслідки;
- вихід на нові ринки та виробництво нових видів продукції дозволяє підприємству займати нові ніші, збільшуючи свою ринкову частку;
- впровадження нових технологій та продуктів підвищує інноваційний потенціал підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності;
- розширення асортименту продукції та виробничих потужностей дозволяє підприємству скористатися економією на масштабах, знижуючи собівартість продукції;
- диверсифікація сприяє оптимізації використання ресурсів, забезпечуючи більш ефективне управління виробничими процесами та запасами;
- зміни у споживчих вподобаннях та тенденціях можуть вимагати від підприємства швидкої адаптації. Диверсифікація допомагає задовольняти різноманітні потреби споживачів, розширюючи асортимент продукції;
- випуск нових видів продукції дозволяє підприємству запропонувати споживачам більший вибір, що сприяє зростанню лояльності та збільшенню продажів;
- диверсифікація є важливим елементом стратегічного планування, дозволяючи підприємству розробляти довгострокові плани розвитку та забезпечувати стабільність у майбутньому;
- розширення діяльності та вихід на нові ринки підвищує інвестиційну привабливість підприємства, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів для розвитку;
- диверсифікація сприяє створенню нових робочих місць, що позитивно впливає на соціальну стабільність у регіоні та підвищує соціальну відповідальність підприємства;

- впровадження нових технологій та розширення діяльності дозволяє покращити умови праці для співробітників, що сприяє їх задоволеності та продуктивності.

ТОВ «Одесахолод» спеціалізується на фасуванні заморожених рибопродуктів і має значний потенціал для диверсифікації своєї господарської діяльності завдяки наявності холодильників та складського господарства. Диверсифікація допоможе знизити ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією, та збільшити прибутковість підприємства. Нижче наведені обґрунтовані стратегічні напрямки диверсифікації діяльності ТОВ «Одесахолод»: (див. Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Обґрунтування напрямків диверсифікації діяльності ТОВ «Одесахолод»

Напрямок диверсифікації	Характеристика напрямку	Обґрунтування
1	2	3
Розширення асортименту продукції	Розширення асортименту заморожених продуктів шляхом додавання нових категорій товарів, таких як заморожені овочі, фрукти, м'ясо, морепродукти та готові страви.	Попит: Зростаючий попит на заморожені продукти серед споживачів, що обирають зручність та довготривале зберігання. Інфраструктура: Наявні холодильники та складські приміщення дозволяють без додаткових значних інвестицій зберігати різні види замороженої продукції. Конкурентоспроможність: Розширення асортименту підвищить привабливість для споживачів та дозволить конкурувати з іншими виробниками заморожених продуктів.
Розвиток логістичних послуг	Надання логістичних послуг іншим підприємствам, включаючи зберігання, транспортування та дистрибуцію заморожених продуктів.	Інфраструктура: Власні холодильні склади забезпечують можливість зберігання великих обсягів продукції. Додатковий дохід: Логістичні послуги створюють нові джерела доходу, зменшуючи залежність від одного виду діяльності. Партнерства: Співпраця з іншими підприємствами зміцнить ринкові позиції та відкриє нові можливості для зростання.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Вихід на нові ринки	Розширення географії продажів, включаючи вихід на міжнародні ринки.	Експортний потенціал: Висока якість заморожених рибопродуктів дозволяє успішно конкурувати на зарубіжних ринках. Диверсифікація ризиків: Вихід на нові ринки знижує ризики, пов'язані з коливаннями попиту на внутрішньому ринку. Збільшення обсягів продажів: Розширення географії збуту сприятиме зростанню обсягів продажів і прибутковості.
Інноваційні технології та переробка	Впровадження інноваційних технологій у переробку рибопродуктів та розвиток нових видів продукції, таких як високоякісні готові страви та делікатеси.	Конкурентна перевага: Інновації підвищують якість продукції та забезпечують конкурентну перевагу на ринку. Попит на новинки: Споживачі цінують нові продукти, що відповідають їхнім смакам і потребам. Ефективність: Сучасні технології покращують ефективність виробництва та знижують витрати.
Розвиток бренду та маркетингу	Активне просування бренду «Одесахолд» та розробка ефективних маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів.	Лояльність споживачів: Сильний бренд забезпечує стабільну базу лояльних клієнтів. Позиціонування: Ефективний маркетинг допоможе позиціонувати підприємство як лідера на ринку заморожених продуктів. Залучення нових клієнтів: Розширення маркетингових кампаній сприятиме залученню нових клієнтів та збільшенню продажів.

Джерело: побудовано автором

Отже, диверсифікація для ТОВ «Одесахолд» є необхідним кроком для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Вона дозволяє знижувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси, задовольняти споживчі потреби, стратегічно планувати розвиток та виконувати соціальну місію. Це забезпечує підприємству стійке зростання та успішну діяльність у мінливих умовах ринку.

3.3. Бізнес- проект розвитку підприємства

З метою подальшого розвитку підприємства на основі концепції диверсифікації пропонуємо відкриття цеху з виробництва заморожених напівфабрикатів: пельменів та вареників. Підприємство буде привносити ринку більш якісну продукцію, вироблену з натуральних продуктів, без добавок.

Фінансування проекту планується з доходів ТОВ «Одесахолод». Основною продукцією будуть пельмені та вареники. Планується виробництво заморожених напівфабрикатів у наступних упаковках: пельмені з яловичиною та свининою – 0,5 кг, 0,7 кг, 1,0 кг, пельмені з яловичиною – 0,5 кг, 0,7 кг, 1,0 кг; вареники з картоплею - 0,5 кг, 0,7 кг, вареники з капустою - 0,5 кг, 0,7 кг. Ця продукція широко представлена на ринку різними виробниками і торговими марками, але вона відноситься до продуктів харчування, тобто. є часто споживаною.

Реалізувати продукцію планується через торговельну мережу. Пельмені та вареники виготовлятимуться тільки з натуральних продуктів, без соєвих та інших добавок. Сировина, необхідна для виробництва, купуватиметься в Одеській області.

Постачальниками будуть фермерське господарства та господарства населення, з якими буде укладено попередній «Договір про постачання м'яса». Решта додаткових компонентів для виробництва закуповуватиметься централізовано на оптових ринках міста та у виробників.

Основними конкурентами ТОВ «Одесахолод» є ТОВ «Геркулес», ТОВ «Левада», ТОВ «Три Ведмеді» (Таблиця 3.5).

Кожен з цих виробників пропонує широкий асортимент продукції, що дозволяє їм задовольняти різні смаки споживачів. Вони мають свої сильні сторони, такі як висока якість продукції та добре налагоджена дистрибуція, але також стикаються з викликами, як-от висока конкуренція, залежність від

постачальників і необхідність постійного оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 3.5 - Основні конкуренти ТОВ «Одесахолод»

Конкурент	Види продукції	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Геркулес»	вареники з різними начинками (картопля, сир, вишня), пельмені, хінкалі, равіолі.	Великий вибір продукції, якість сировини, стабільний ринок збуту, наявність власної розвинутої інфраструктури.	Висока конкуренція, необхідність постійних інвестицій в оновлення технологій і обладнання, сезонність попиту.
ТОВ «Левада»	Пельмені, вареники, хінкалі, манти, равіолі.	Відомий бренд, добре налагоджена система дистрибуції, високі стандарти якості.	Висока вартість виробництва, залежність від постачальників сировини, складнощі з логістикою.
ТОВ «Три Ведмеді»	Вареники з різними начинками, пельмені, хінкалі, равіолі.	Високий рівень автоматизації виробництва, широкий асортимент, конкурентоспроможні ціни.	Високі витрати на енергоносії, ризик порушення постачання сировини, необхідність регулярного оновлення асортименту.

Джерело: побудовано автором

Виробничий персонал буде представлений такими працівниками:

1) технолог-керуючий виробництвом. Посадові обов'язки: керівництво технологічним процесом, планом впровадження нових технологій, контроль за якістю та дотриманням технології виготовлення напівфабрикатів. Основні вимоги: вища або середня спеціальна освіта, стаж роботи у громадському харчуванні не менше року.

2) спеціалісти з виробництва продукції. Обов'язки: виробництво напівфабрикатів. Основним вимогам: професійна освіта; знання рецептур та технологій виробництва заморожених напівфабрикатів; знання характеристики сировини, її властивостей, застосування, умов та термінів зберігання; знання принципів роботи та правил експлуатації технологічного обладнання.

3) різноробочий. Посадові інструкції: прибирання приміщень, переміщення вантажів, підсобні роботи. Вимоги: дисциплінованість, відповідальність, активність. Різноробочий виконуватиме функції вантажника, прибиральника, виконувати іншу роботу.

3. Допоміжний персонал.

Допоміжний персонал буде представлений водієм, який залучається для транспортування сировини та готової продукції. Посадові обов'язки: перевезення вантажів, оформлення документації з приймання та здавання вантажів, контроль за навантаженням/розвантаженням товару, забезпечення збереження вантажу. Основні вимоги: знання порядку прийому та здачі вантажів, умов перевезення та зберігання вантажів, досвід роботи – не менше року, права водія категорії В, С.

Для підприємства дуже важливо набрати людей, які мають відповідний досвід роботи. Заробітна плата працівників нараховується згідно штатним розкладом (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Штатний розклад

Посада	Кількість, осіб	Оплата праці, грн.
технолог-керуючий виробництвом	1	25000
кухар	1	15000
обвальщик	1	15000
ліпщик	1	15000
пакувальник	1	15000
різноробочий	1	12000
водій	1	15000
Всього, фонд оплати праці, грн.	x	112000
Всього, фонд оплати праці за рік, тис. грн.	x	1344
Всього, фонд оплати праці за рік з нарахуваннями, тис. грн.	x	1619,52

Джерело: розраховано автором

Для запобігання плинності кадрів планується вища заробітна плата для виробничого персоналу (15 000 грн.), з подальшим збільшенням до 20 000 грн., а також преміальні.

ТОВ «Одесахолод» має приміщення зручне для виробництва, тому що має всі комунікації та зручності, а його площа надає можливість розширення.

Витрати на утримання будівлі становлять: опалення (газове) – 7 місяців на рік по 80 000 грн; електроенергія – 258 000 грн. на місяць; вода та каналізація – 80 000 грн.

Електроенергія є найбільшою витратою, так як більша частина обладнання працює від електроенергії. Власне приміщення дозволить не залежати від орендодавців.

Технологічний процес складається з наступних етапів:

1. Приготування тіста – 80 хв.
2. Приготування фаршу/начинки – 2 години.
3. Розкочування тіста – протягом дня.
4. Вибивання коржів – протягом дня.
5. Ліпка – протягом дня.
6. Заморожування – 2-3 години.
7. Фасування готових виробів – 100 кг – 1,5 години.

Оскільки сферою діяльності цього цеху буде виробництво продуктів харчування, особливу роль відіграє дотримання санітарно-гігієнічних вимог до виробництва та зберігання продукції.

Приготування тесту – один із найтриваліших етапів у виробничому процесі, оскільки тісту потрібен час, щоб вистояти. Ручний заміс не дозволяє постійно дотримуватись необхідної консистенції, через що постраждає якість продукції: вона буде злипатися або розварюватися при варінні. Для того, щоб уникнути цього, необхідно придбання тістомісу ємністю 200 л. На другий рік планується придбання додаткового тістомісу ємністю 400 л, що дозволить збільшити продуктивність.

Таблиця 3.7 - Необхідне обладнання

Вид обладнання	Зовнішній вигляд	Вартість, грн.
Холодильна камера-скринька Веко HSM46790, піддони, стелажі з полицями (для заморозки та зберігання продукції)	Є в наявності	0
Тістоміс GoodFood SM25		11156
Тестораскаточна машина ЕС50 - 50 см		11690
М'ясорубка ATS 12 1Ф. Apach (200 кг/год)		27780
Фаршемішалка FLN-25 Frosty		18000

Електрична пательня (для смаження компонентів начинки для вареників) СЕМ-0,2-0,1 Майстер Ефес		31266
Зварювач (фасувальна машина)	Є в наявності	0
Газова плита Hansa FCGW 580977.		12399
Машина для виготовлення пельменів та вареників HR-80		78269
Всього, грн.		190560

Джерело: Побудовано автором

Для отримання рівних коржів однакової товщини набувається тесторозкачувальна машина. Це дозволить виробляти пельмені та вареники стандартного розміру та однакової форми.

Для приготування фаршу необхідна промислова електрична м'ясорубка, продуктивність якої складає близько 200 кг фаршу на годину, і фаршемішалка, необхідний для однорідного перемішування всіх компонентів фаршу.

Для приготування начинки для вареників потрібна газова плита (для варіння картоплі) та електрична сковорода. Використання електричної сковороди дозволить обсмажувати потрібні компоненти поступово.

Для глибокого заморожування продукції необхідно використовувати якісне холодильне обладнання, яке є на балансі підприємства, що дозволяють дотримуватися необхідних умови заморожування та зберігання продукції, при температурі -18°C .

«Автоматичний апарат для виготовлення пельменів та вареників HR-80 забезпечує високу продуктивність до 4800 штук на годину. У комплекті йдуть дві матриці для різних розмірів продукції (від 32 до 40 мм і від 50 до 55 мм), що робить його універсальним інструментом для різних потреб. З можливістю налаштування ваги пельменів від 16 г до 18 г і регулювання товщини тіста ви з легкістю досягнете бажаних результатів» [82].

Машина для виготовлення пельменів та вареників HR-80 — це автоматичне обладнання, яке значно спрощує процес виробництва даних продуктів. Ось основні етапи роботи цієї машини:

1. Підготовка тіста і начинки: тісто та начинка готуються окремо. Тісто розкочується до потрібної товщини, а начинка подрібнюється і підготовлюється для подачі в машину.
2. Подача тіста і начинки в машину: тісто та начинка завантажуються у відповідні бункери машини. Тісто зазвичай подається у формі рулону, який потім розкручується і розкочується в тонкий шар.
3. Формування виробів: машина HR-80 використовує спеціальні формуючі вали, які формують з тіста кружечки, заповнюють їх начинкою і заплінують краї, створюючи пельмені або вареники потрібної форми.
4. Викладка готових виробів: готові вироби викладаються на конвеєр або лотки для подальшого охолодження, заморожування або пакування.

Основні характеристики машини: В залежності від налаштувань, машина HR-80 може виготовляти до 1000 пельменів або вареників на годину. Машина дозволяє налаштовувати розміри пельменів і вареників, а також

форму за допомогою змінних форм. HR-80 виготовлена з нержавіючої сталі, що забезпечує тривалий термін служби та зручність очищення.

Високий рівень автоматизації дозволяє мінімізувати участь людини в процесі, що знижує ризики помилок і підвищує ефективність виробництва.

Використання машини HR-80 значно скорочує час на виготовлення пельменів та вареників, підходить для різних видів тіста і начинок.

Якість швидкозаморожених напівфабрикатів визначається комплексом показників, насамперед, харчовою цінністю, а також органолептичними та санітарно-гігієнічними показниками.

Показники якості напівфабрикатів залежать від складу та властивостей вихідної сировини, дотримання науково-обґрунтованих рецептур та технологій виготовлення, умов та режимів їх зберігання, підтримки санітарно-гігієнічного стану сировини, обладнання, тари та виробничих приміщень.

Відповідність продуктів стандартам і вимогам буде гарантією їх якості та безпечності.

Питома витрата сировини за укрупненими товарними групами продукції проекту представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. - Розрахунок матеріальних витрат на одиницю продукції

Сировина, од. вим.	Витрати на од. (1 кг)	Ціна, грн./од.	Вартість, грн.
Пельмені			
М'ясо яловичина, кг	0,25	90	22,5
М'ясо свинина, кг	0,19	60	11,4
Перець/сінь, кг	0,008	45	0,36
Цибуля ріпчаста, кг	0,05	10	0,5
Мука вищого сорту, кг	0,35	24	8,4
Яєчний порошок, кг	0,002	130	0,26
Упаковка, шт.	1	1	1
Матеріальні витрати на 1 кг, грн.			44,42
Вареники в асортименті			
Начинка (картопля, капуста, сир)	0,44	30	13,2
Перець/сінь, кг	0,008	45	0,36
Мука вищого сорту, кг	0,35	24	8,4
Яєчний порошок, кг	0,002	130	0,26
Упаковка, шт.	1	1	1
Матеріальні витрати на 1 кг, грн			23,22

Джерело: розраховано автором

Планується виробництво вареників і пельменів в упаковках різної ваги. Відповідно продуктивності обладнання планується наступний обсяг виробництва і реалізації (Таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - План виробництва та реалізації продукції

Продукція	Ціна за одиницю, грн.	Обсяг виробництва та збуту, шт.		Виручка, грн.	
		сутки	За рік	в день	в год
Пельмені 1 кг	180	60	14400	10800	2 592 000
Пельмені 700 г	130	50	12000	6500	1 560 000
Пельмені 500 г	100	50	12000	5000	1 200 000
Вареники 1 кг	110	50	12000	5500	1 320 000
Вареники 700 г	80	40	9600	3200	768 000
Вареники 500 г	60	40	9600	2400	576 000
Всього	х	290	69600	33400	8016000

Джерело: розраховано автором

Відповідно до отриманих даних планується у 2025 році отримати 8016000 грн. виручки.

Розрахунок обсягу загальних матеріальних витрат здійснюється із врахуванням витрат на 1 кг готових виробів і обсягу випуску пакувань з різною вагою (Таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 - Розрахунок обсягу матеріальних витрат

Показники	на од., грн.	обсяг виробництва в рік, шт.	Всього, грн.
Витрати на виробництво пельменів :			
1 кг	44,42	14400	639648
700 г.	310,94	12000	3731280
500 г.	22,21	12000	266520
Витрати на виробництво вареників :			
1 кг	23,22	12000	278640
700 г	16,254	9600	156038,4
500 г.	11,61	9600	111456
Всього, тис. грн.	х	х	5183,58

Джерело: розраховано автором

Відповідно до розрахунків в таблиці 3.10 загальні матеріальні витрати на весь обсяг випуску складуть 5183,58 тис.грн.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати – 66,89% (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 - Структура витрат

Стаття витрат	Структура	
	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	5183,58	66,89
Витрати на оплату праці	1619,52	20,90
Витрати електроенергію	258,00	3,33
Витрати на воду	80,00	1,03
Витрати на збирання та вивезення відходів	155,00	2,00
Витрати на опалення	80,00	1,03
Витрати на ПММ	253,00	3,26
Амортизація	38,11	0,49
Інші витрати	82,00	1,06
Всього	7749,21	100,00

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати за проектом без вартості інвестицій на обладнання у 1 рік складуть 7749,21 грн. При визначенні витрат на амортизацію ми скористалися лінійним методом розрахунку, враховуючи термін використання обладнання 5 років.

Використовуючи дані таблиць 3.6 та 3.11, для реалізації проекту розвитку ТОВ «Одесахолод» на засадах концепції диверсифікації розрахунки будемо здійснювати на 5 років (табл. 3.12).

За даними табл. 3.11, визначаємо наступні показники:

1. Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum (PV)_t$:

$$\sum (PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t}, \text{ що дорівнюватиме } 5236,39 \text{ тис. грн.}$$

2. Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} - C_0$$

$$NPV = 5236,39 - 190,56 = 5045,83 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект є прибутковим.

3. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \sum (C_0)_t = 5045,83 : 190,56 = 26,48$$

Отже, на кожен вкладений гривню ми отримаємо 26,48 гривень чистого приведенного доходу.

Таблиця 3.12 – План доходів та витрат при реалізації проєкту, тис. грн.

Показники	Роки					Всього за 5 років
	2025	2026	2027	2028	2029	
Чистий дохід (виручка від реалізації), всього	4946,60	5441,26	5985,39	6583,92	7242,32	30199,49
ПДВ, тис.грн.	989,32	1088,25	1197,08	1316,78	1448,46	6039,90
Чистий дохід, всього	5935,92	6529,51	7182,46	7900,71	8690,78	36239,39
Витрати на виробництво, всього:	3716,89	3830,35	4162,54	4525,59	4922,47	21157,85
вартість обладнання	190,56					190,56
витрати на оплату праці з нарахуваннями	2270,22	2497,24	2746,97	3021,66	3323,83	13859,92
витрати електроенергію	228,00	239,40	251,37	263,94	277,14	1259,84
витрати на воду	80,00	84,00	88,20	92,61	97,24	442,05
витрати на збирання та вивезення відходів	255,00	267,75	281,14	295,19	309,95	1409,04
витрати на опалення	80,00	84,00	88,20	92,61	97,24	442,05
витрати на ПММ	253,00	265,65	278,93	292,88	307,52	1397,98
амортизація	38,11	38,11	38,11	38,11	38,11	190,56
інші витрати	322,00	354,20	389,62	428,58	471,44	1965,84
Прибуток	1229,71	1610,91	1822,85	2058,34	2319,84	9041,64
Чисті грошові надходження	1267,82	1649,02	1860,96	2096,45	2357,95	9232,20
Дисконтний множник (за вартості капіталу 20%)	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	X
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV) _t	1056,09	1144,42	1077,50	1010,49	947,90	5236,39
Сума чистого приведенного доходу (NPV)	5045,83					
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	26,48					
Період окупності інвестицій (PP), років	0,31					

Джерело: розраховано автором

4. Період окупності інвестицій (PP):

$$PP = Co / [(PV)t] / t = 190,56 / (5045,83 : 5) = 0,31 \text{ роки.}$$

Отже, вкладення коштів в інвестиційний проект з виробництва вареників та пельменів на 2025-2029 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. Розрахунок показника окупності проекту показав, що термін виходу на прибутковість складає близько 4 місяців.

Таким чином, здійснення даного проекту – це розумна інвестиція, розрахована на довгострокову перспективу Відкриття цеху з виробництва заморожених напівфабрикатів, таких як пельмені та вареники, для ТОВ «Одесахолод» є перспективним проектом, однак він також супроводжується рядом ризиків, які слід врахувати та мінімізувати.

Маркетинговий ризик – ризик, зумовлений недоліками у створенні маркетингової діяльності. Наявність сильних конкурентів на ринку заморожених напівфабрикатів може зменшити ринкову частку нового цеху. Конкуренція з великими брендами, що вже мають лояльних споживачів, може бути складною. Основні заходи щодо запобігання та мінімізації маркетингового ризику можуть бути такими: формування гнучкої маркетингової політики, аналіз та коригування плану маркетингу в ході реалізації проекту, раціональне ціноутворення на основі ринкових цін, формування резерву непередбачених витрат на маркетинг, диверсифікація структури клієнтського портфеля, коригування умов учасниками проекту.

Організаційний ризик – ризик, зумовлений хибними рішеннями у створенні дій та робіт усім стадіях розвитку проекту. Основні заходи щодо запобігання та мінімізації організаційного ризику можуть бути такими: чітке календарне планування та управління реалізацією проекту, розробка різних варіантів стратегії постачання, контроль за операційною діяльністю.

Технічний ризик – ризик, зумовлений впливом на стан та продуктивність техніки випадкових факторів. Можливі технічні несправності обладнання або порушення виробничих процесів можуть призвести до затримок і додаткових

витрат. Цей ризик здатний виявитися швидше у зв'язку з настанням форс-мажорних обставин. Основні заходи щодо запобігання та мінімізації технічного ризику можуть бути такими: використання у роботі з обладнанням навченого персоналу, своєчасне проведення техобслуговування, поточного та капітального ремонту обладнання.

Нестача кваліфікованого персоналу: виробництво потребує кваліфікованих працівників, яких може бути важко знайти на місцевому ринку праці.

Політико-економічний ризик – ризик, пов'язаний із зміною економічної чи політичної обстановки. Політико-економічний ризик може бути зумовлений соціальними, екологічними, економічними та політичними факторами. Цей ризик є системним в умовах військових дій. Регулярні зміни в харчовому законодавстві можуть вимагати додаткових витрат на відповідність новим стандартам. Невиконання жорстких вимог до гігієни та якості продукції може призвести до штрафів або зупинки виробництва. Основні заходи щодо запобігання та мінімізації політико-економічного ризику можуть бути такими: резервування (на основі створення необхідних запасів, резервів коштів, відрахувань до додаткового фонду), страхування.

Логістичні ризики - витрати на транспортування сировини та готової продукції можуть значно впливати на собівартість. Непередбачені затримки або проблеми з постачанням можуть вплинути на терміни реалізації.

Екологічні та соціальні ризики - виробництво напівфабрикатів може створювати екологічні проблеми, такі як відходи виробництва та використання енергії. Недотримання екологічних норм може призвести до штрафів. Невиконання соціальних зобов'язань, таких як забезпечення гідних умов праці, може негативно вплинути на репутацію компанії.

Для мінімізації цих ризиків необхідно провести детальний аналіз ринку, розробити чіткий бізнес-план з урахуванням можливих сценаріїв розвитку, впровадити систему управління ризиками та забезпечити ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних і прикладних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком підприємств на основі концепції диверсифікації дозволяє зробити наступні висновки:

1. Узагальнення теоретичних підходів до визначення суті управління розвитком підприємства дозволило дійти висновку, що розвиток організації - це закономірна, доцільна, як правило, еволюційна, керована (самовпорядна) позитивна зміна в заздалегідь визначений час самої організації (її цілей, змісту, методів, форм організації виробничого процесу) та її керуючої системи, що призводить до досягнення якісно нових результатів діяльності. управління розвитком – систематичний, цілеспрямований вплив підсистеми управління на підсистему, якою управляють за допомогою основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання) з метою забезпечення розвитку організації, як такого, що відповідає поставленим цілям.

2. На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, визначено поняття диверсифікації як стратегія підприємства, що передбачає розширення діяльності, розширення асортименту продукції, що виробляється, входження в інші (нові) галузі, в яких підприємство ще не функціонувало. До завдань, які можуть бути вирішені за допомогою диверсифікації, ми відносимо: збільшення прибутку, збільшення вартості підприємства, інтенсифікацію грошових потоків, оптимізацію витрат, підвищення ефективності капіталу, мінімізацію ризиків, підвищення стійкості бізнесу. Рішення вказаних завдань може сприяти збільшенню або зменшенню інтенсивності диверсифікації.

3. Ефективний розвиток підприємства розкривається через такі характеристики, як ефективне використання ресурсів; забезпечення довгострокової ефективності операційної системи, що розраховується як співвідношення результатів та витрат, що забезпечує найбільш сприятливі умови господарювання; стійкість позитивних темпів зростання; відповідність

запланованих (у діапазоні стійкості) показників діяльності підприємства фактичних результатів; ефективна взаємодія трьох елементів: природа – людина – суспільство; здатність підприємства протистояти загрозам зовнішнього середовища та використовувати можливості, що виникають на ринку, а також розвивати свій потенціал.

4. З а результатами оцінки факторів ринкового середовища діяльності підприємства визначено, що підприємствам в усіх сферах надзвичайно важно функціонувати в сучасних умовах. Більшою мірою на це впливає військові дії в Україні. Високі витрати на енергоносії, пов'язані з роботою значні витрати на підтримку холодильних установок, значні витрати на транспортування продукції до віддалених ринків негативно впливають на прибутковість підприємства. Однак, ТОВ «Одесахолод» має стійку позицію на ринку завдяки високій якості продукції та розвиненій інфраструктурі.

5. Аналіз забезпеченості виробничими ресурсами виявив що, показник середньорічної вартості авансового капіталу вказує на значне зростання (майже у 3 рази) і свідчить про збільшення активів і джерел їх фінансування. Власний капітал також зріс, що вказує на покращення фінансової стійкості підприємства. За період з 2021 по 2023 рік обсяг запасів збільшився. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та накопичення запасів для зниження ризиків перебоїв у постачанні. Загальна вартість оборотних активів підприємства зростає, що є позитивним знаком, але також збільшує потребу в ефективному управлінні ними. Основні складові оборотних активів (запаси та дебіторська заборгованість) зростають, що вимагає посилення контролю для забезпечення своєчасного перетворення активів в грошові кошти.

Аналіз показників оборотності оборотних активів показує зміни в ефективності управління ресурсами підприємства. Зростання сум оборотних активів та обсягів реалізації є позитивним аспектом, але зниження коефіцієнтів оборотності та збільшення періоду обороту вказують на необхідність поліпшення управління оборотними активами для підвищення ефективності використання ресурсів. Сповільнення оборотності капіталу та

зростання періодів обороту негативно впливає на фінансовий стан та ліквідність підприємства.

6. Оцінка досягнутого рівня результативності та ефективності діяльності підприємства, виявило, що воно демонструє позитивну динаміку в покращенні своїх фінансових показників. Незважаючи на деякі проблеми зі співвідношенням залучених і власних коштів, інші показники свідчать про стабільне зростання фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Проте для досягнення оптимальних рівнів необхідно продовжувати роботу над зменшенням зовнішніх запозичень і збільшенням частки власного капіталу.

Отримані результати аналізу результативності та ефективності виробничої діяльності ТОВ «Одесахолод» вказують на значні їх коливання протягом періоду, що досліджується.

7. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства на основі проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства, серед яких є розробка та впровадження продукції, попит на яку менш залежний від сезонних факторів, планування виробничих циклів з урахуванням сезонності попиту дозволить зменшити залежність від сезонних коливань.

8. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища дозволив дійти висновку, що диверсифікація діяльності ТОВ «Одесахолод» є стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розширення асортименту продукції, розвиток логістичних послуг, вихід на нові ринки, впровадження інноваційних технологій та активний розвиток бренду дозволять підприємству ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

9. З метою подальшого розвитку підприємства на основі концепції диверсифікації – відкриття цеху з виробництва заморожених напівфабрикатів: пельменів та вареників. Підприємство буде привносити ринку більш якісну продукцію, вироблену з натуральних продуктів, без добавок. Вкладення

коштів в інвестиційний проект з виробництва вареників та пельменів на 2025-2029 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. Розрахунок показника окупності проекту показав, що термін виходу на прибутковість складає близько 4 місяців.

Відкриття цеху з виробництва заморожених напівфабрикатів, таких як пельмені та вареники, для ТОВ «Одесахолод» є перспективним проектом, однак він також супроводжується рядом ризиків, які слід врахувати та мінімізувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С. 17 - 21.
2. Бакунов О.О., Рошка М.С. Концептуальний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 19–25.
3. Богуславський Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту. *Соціальна економіка*. 2009. №2. С. 182 -188.
4. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка* 2013. №10.
5. Бойченко К. С. Методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3(69). С. 18–25. URL: [http://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-18-26](http://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-18-26). (Дата звернення 23.03.24)
6. Бондарь Н.Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724> (Дата звернення 22.03.24)
7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. №69 (1042). С.172-175.
8. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С. 278-287.
9. Бурмака М. М., Бурмака Т. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
10. Бурмака Т.М. Система принципів управління розвитком підприємств. Матеріали міжнародної наукової конференції молодих учених і студентів «*Молодь України і соціально орієнтована економіка*». Харків, 2004. С. 126.

11. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації. *Економіка АПК*. 2003. №7. с. 109-114.
12. Васильківський Д.М. Формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1 (27). С. 179-183.
13. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення і функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, пра-во)*. Вип. 1-2 / Голов. ред. О.П. Степанов. К.: Книжкове вид-во НАУ. 2009. С. 404-411.
14. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії. Київ, 2011. 482 с.
15. Вовк В.А. Адаптація універсальної моделі розвитку до дослідження ЖЦП. *Управління розвитком*. Харків, 2003. №. 1. С. 81 - 84.
16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, N 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
17. Демків І. Споріднена диверсифікація як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю*, Ч. 1. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 45-47.
18. Деєва К.А. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць. 2011. № 23 (I). URL: <http://eme.ucoz.ua> (Дата звернення 21.04.24)
19. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.М. Дереза; Нац. гірн. ун-т. Д., 2005. 19 с.
20. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.М. Попова; Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2004. 20 с.

21. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ, 2006. 144 с.
22. ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі» URL: <https://ves.in.ua/sistemi-upravlinnya/> (Дата звернення 12.04.24)
23. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf. (Дата звернення 11.03.24)
24. Економічна енциклопедія: У 3 т, / Ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ. 2000–2002. с. 952.
25. Єремейчук Р.А. Сутність і зміст процесів розвитку підприємства. *Управління розвитком*. Харків, 2003. №. 1. С. 74 - 76.
26. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. Посібник. Київ: НАУ, 2001. С. 204
27. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. № 2014. С. 94–106. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9. (Дата звернення 18.03.24)
28. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55> (Дата звернення 22.03.24)
29. Закон України «Про господарські товариства» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682)
30. Закон України Про захист прав споживачів (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 78, ст.276). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (Дата звернення 28.03.24)
31. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 19, ст. 98). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 28.03.24)

32. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.
33. Івченко Лариса. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 1. 2016. С. 99-107.
34. Касьянова Н.В. До проблеми вибору стратегії розвитку підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. Донецьк*, 2010. № 2. С. 64-70.
35. Касьянова Н.В. Напрями вдосконалення організаційної системи управління розвитком підприємства. *Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. Донецьк: ДонУЕП*, 2010. № 1. С. 70-78.
36. Кваско А.В. Методи та показники оцінки рівня розвитку видавничо-поліграфічних підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2019. № 1(63). С. 58-69.
37. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
38. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4(72). С. 97-107.
39. Ковтун О. А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. №22. С. 35-38.
40. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. Київ, 2007. 488 с.
41. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №6. С. 135-142.

42. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 5. С. 12-17.
43. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми:[Монографія]. Київ, 2002. 245с.
44. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
45. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 416 с.
46. Літковець Ю. О. Проблеми побудови інтегрального показника ефективності виробництва. *Ефективна економіка* № 12, 2013. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2609> (Дата звернення 22.03.24)
47. Мамчур В., Германюк Н. Методичні положення індикативної оцінки регулювання та розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-153> (Дата звернення 27.03.24)
48. Мармуль Л. О., Радєва М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія. Київ, 2006. 198 с.
49. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості. *Економіка і регіон* Полт. НТУ №4 (23). 2009. С. 58.
50. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.
51. Момот В.Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. *Ефективна економіка* № 11, 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=403> (Дата звернення 15.03.24)

52. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія/ за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564-569.
53. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. 2017. 320 с.
54. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : [короткий курс лекцій] Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2000. 127 с.
55. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/cg.htm
56. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/upravlinnya-stalim-rozvitkom-suchasnogopidpriemstva> (Дата звернення 14.03.24)
57. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. - С. 193
58. Пересадько Г. О., Цимбал В. А. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №1. С. 237-245.
59. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.
60. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"*. Харків, 2012. № 13. С. 90-100.
61. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. Київ, 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
62. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків, 2003. 328 с.

63. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
64. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.
65. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>. (Дата звернення 17.03.24)
66. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
67. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В., Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.
68. Скоробогатов М.М., Коцерубова О.І. Диверсифікація як один з шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). с.18-21
69. Собченко А. М. Концепція управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник: / збірник наукових праць ХДАУ*. 2006. Вип. 47. С. 276–285.
70. Тімонін О. М., Діхтяренко К. В. Оцінка розвитку промислового підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 188 с.
71. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства . Х.: Вид . ХДЕУ , 2002. 364 с.
72. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету: Серія Ефективна економіка. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1195> (Дата звернення 22.04.24)
73. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю., Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2010. № 691. С. 231–239.

74. Харченко В.А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2013. № 4(64). С. 100–110.
75. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *БізнесІнформ*. 2020. № 12. С. 482-494.
76. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
77. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 147-151.
78. Чкан А.С., Пасічняк С.К. Диверсифікація як основа розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах економічних змін. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 2 (02). С.
79. Шишкін В. О. Управління диверсифікацією підприємств. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2006. № 4. С. 399–401.
80. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. № 1 (43), 2020. С. 214-226.
81. Harry Markowitz. Portfolio Selection. 1952.
82. URL: https://industrial-kitchen.com.ua/mashina-dlya-izgotovleniya-pelmeney-i-varenikov-vector-hr-80?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw97SzBhDaARIsAFHXUWD9JtWgUdIvJuhNbTM8NRjWa6xlkkMeNXZtxK0DUl6MjjQf8JPbaBoaAkmREALw_wcB (Дата звернення 20.05.24)
83. Jonathan Berk and Peter DeMarzo. Corporate Finance. 2007, vol. 21, issue 4, 487-489
84. Michael E. Porter . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 422 p.

85. Peter F. Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 1993. 553p.

86. Sosnovska, O., Dedenko, L. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2019. №1(3), с. 70-79.

87. W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. 2004. 384p.