

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав
ст. гр. - МО-219

(підпис)

Г. Мехрішвілі
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
к.е.н., доцент

(підпис)

М.О.Панкова
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2023

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1 Сутність поняття диверсифікації діяльності підприємства.....	
1.2 Управління процесом диверсифікації виробництва	
1.3 Стратегія диверсифікації виробництва.....	
Висновки до 1 розділу.....	
РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ».....	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мрія»	
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія».....	
2.3 Оцінка впливу факторів середовища на можливості диверсифікації діяльності ТОВ «Мрія».....	
Висновки до 2 розділу	
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА НА ТОВ «МРІЯ»	
3.1 Напрямки оптимізації стратегій диверсифікації виробництва	
3.2 Розробка організаційного плану диверсифікації виробництва	
Висновки до 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зниження попиту на основну продукцію підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках проблема пошуку функціонально збалансованих альтернативних сфер діяльності для підприємства набуває вирішального значення. Диверсифікація підприємств означає розширення спеціалізації та видів діяльності, вертикальну інтеграцію, відновлення зв'язків, нові ініціативи тощо, що може забезпечити стабільну роботу навіть в умовах кризи.

Розвиток підприємств через використання інновацій є найбільш перспективним, а диверсифікація є одним із підходів, який може підвищити конкурентоспроможність підприємств. Тому одним із факторів, що впливає на здатність підприємств протистояти поширенню кризових процесів та забезпечувати більш-менш стабільне господарювання навіть у ситуаціях, коли загальна ділова активність знижується, є розробка та реалізація стратегії диверсифікації як одного із стратегічних напрямів розвитку.

Стратегії диверсифікації охоплюють всі сфери діяльності компанії і дозволяють їй діяти таким чином, щоб зміцнити свої позиції в різних галузях і забезпечити отримання прибутку.

Актуальність даної теми полягає в тому, що використання стратегії диверсифікації має багато переваг, але слід зазначити, що диверсифікація, як і будь-який інший економічний процес, має також багато недоліків, які слід враховувати при виборі саме цієї стратегії.

Цілі диверсифікації залежать від фінансового стану та можливостей підприємства, привабливості галузі та часових рамок, в яких її планується здійснити. Фінансові можливості збиткових підприємств, середніх підприємств і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікаційних заходів, спрямованих на виживання і на створення стратегічних альянсів.

Насьогодні існує два напрямки розвитку підприємств: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація - це відокремлення окремих галузей або підприємств і концентрація їх на певних стадіях виробництва певної продукції або технологічних процесах. Спеціалізація є результатом суспільного поділу праці. Основними ознаками спеціалізації є спеціальна техніка і технологія, певні види готової продукції та послуг, а також спеціалізований штат робітників і спеціалістів. Однак спеціалізовані підприємства мають певні недоліки. Враховуючи появу у багатьох нових видів продукції та швидку зміну ринкового попиту на товари, відокремленим підприємствам не вистачає стійкості при переході на нові технології та нові продукти. Їх стійкість набагато нижча, ніж у диверсифікованих підприємств.

Перехід до багато продуктового виробництва передбачає диверсифікацію діяльності та перехід до багато профільного виробництва з широким асортиментом товарних груп. Метою диверсифікації є підвищення стійкості підприємства отримання синергетичного ефекту за рахунок доступу до нових ринків, економії на масштабах виробництва та виробництва взаємодоповнюючих продуктів. Крім того, спеціалізація та диверсифікація повинні доповнювати одна одну, а їхній напрямок має бути чітко визначений. Надмірна диверсифікація призводить до ускладнення управління компанією. Це стосується переважно конгломератної диверсифікації, коли в одну структуру інтегруються не пов'язані між собою товари та послуги. Серед економістів та менеджерів точиться багато дискусій щодо того, в яких сферах, якік оли слід проводити диверсифікацію.

Теоретичні засади диверсифікації та аспекти функціонування диверсифікованих фірм розглядалися багатьма зарубіжними авторами (наприклад, Д. Аакер, І. Ансофф, К. Баррі, А. Буз, Г. Буз, М. Горт, Є. Новицький, Р. Піттс, Н. Рудик, Хопкінс), вітчизняними науковцями (В. Андрійчук, О. Вітковський, Т. Зінчук, О. Зоренко, М. Колінько, О. Конріченко, С. Попова, Н. Степаненко, М. Голунця, А. Чухно, О. Чаркота інші).

Однак, незважаючи на певний прогресу наукових дослідженнях з цієї проблематики за останні роки, проблема вивчення підходів до практичного визначення ефективності реалізації стратегій диверсифікації економіки на підприємствах залишається невирішеною.

Мета і завдання дослідження Метою бакалаврської роботи є удосконалення процесу управління диверсифікацією на прикладі підприємства з виробництва взуття. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити такі завдання

– визначити економічну сутність та зміст поняття диверсифікації

– дослідити підходи до управління процесом диверсифікації виробництва

– охарактеризувати основні складові стратегії диверсифікації виробництва;

– здійснити загальну характеристику ТОВ "Мрія";

– проаналізувати фінансову діяльність ТОВ "Мрія";

– проаналізувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на диверсифікаційний потенціал ТОВ "Мрія";

– визначити напрями удосконалення процесу управління витратами на диверсифікацію виробництва ТОВ "Мрія".

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є господарська діяльність ТОВ "Мрія".

Предметом дослідження є процес диверсифікації промислового виробництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття диверсифікації діяльності підприємства

Мінливі умови ведення бізнесу та навколишнє середовище вимагають постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій виробництва та просування на ринку. У цьому контексті виробники, які бажають зберегти і вижити на ринку, повинні диверсифікувати свій асортимент, тобто мати в своєму асортименті принаймні кількарізних продуктів, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу і доповнюють один одного.

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю використання продукції, яку виробляє компанія, незалежно від життєвого циклу окремого продукту, для забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому, вирішення питань його виживання, а також забезпечення стійкого прогресивного зростання.

Якщо - продукт компанії має дуже вузьке коло застосування-це спеціалізована компанія; якщо він знаходить різноманітне застосування-це диверсифікована компанія. Ідеальним сценарієм для будь-якого бізнесу є запобігання можливим збоям і втратам продуктивності, визначеним на основі різних прогнозів розвитку компанії.

Потребу диверсифікації може бути визначена шляхом порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності з рівнями, досягнутими в результаті діяльності компанії. Для менш успішних підприємств, які не планують (або не можуть планувати) майбутнє, першою ознакою такого розриву в продуктивності часто є зменшення замовлень або виробничих

потужностей. Всі причини для диверсифікації підпорядковані одній меті-підвищити ефективність підприємства в довгостроковій перспективі, а також у теперішньому і найближчому майбутньому.

Процес оцінки та планування диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного обмірковування і, найголовніше, грошей. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, від входження в досить обмежену кількість нових сфер виробництва в межах країни ("вузька" диверсифікація) до більш широкого входження у сфери виробництва в інших країнах ("широка" диверсифікація).

Поняття "диверсифікація" в "Економічній енциклопедії" за редакцією професора С.Мокрого трактується як "процес розширення асортименту продукції, що випускається підприємством або організацією". "Диверсифікація,-зазначають автори книги,- існує у двох основних формах [2]:

1) розширення асортименту та організація виробництва нових видів продукції в межах "своєї" галузі, тобто збільшення кількості вдосконалених версій одного виду продукції, що задовольняють запит певної групи споживачів;

2) виходити за межі своєї основної сфери діяльності в нові галузі та сектори економіки"[1].

На думку А. Зуба [3], диверсифікація – це процес, за допомогою якого підприємство проникає в нові галузі, не пов'язані з його основною діяльністю; Ю. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л. Водачек, О. Водачкова [2], під диверсифікацією розуміють процес під яким розуміють експансію підприємств у галузі, які незалежать безпосередньо від їх основного бізнесу за обсягом виробництва або функціональністю.

На думку Г.Мінцберга [4], диверсифікація – це освоєння нових сфер діяльності, які приносять підприємству більшу прибутковість. Генеруючи капіталу традиційних, стабільних галузях організації використовують

диверсифікацію, щоб вийти в нові сфери інвестування та зменшити ступінь комерційного ризику.

Основною причиною застосування диверсифікації є підвищення ефективності діяльності підприємства не тільки зараз і в найближчому майбутньому, але і в довгостроковій перспективі.

Процес оцінки та планування диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного обмірковування, найголовніше, фінансових ресурсів.

Диверсифікація включає в себе широкий спектр можливостей, від входження в досить обмежену кількість нових сфер виробництва в межах країни ("вузька" диверсифікація) до більш широкого входження в сфери виробництва в інших країнах ("широка" диверсифікація).

Поняття "диверсифікація" в Економічній енциклопедії за редакцією професора С.Мокрого трактується як "процес розширення асортименту продукції, що випускається підприємством або організацією".

"Диверсифікація, - зазначають автори книги, - існує у двох основних формах [2]:

1) розширення асортименту та організація виробництва нових видів продукції в межах "своєї" галузі, тобто збільшення кількості вдосконалених версій одного виду продукції, що задовольняють запити певної групи споживачів;

2) виходити за межі своєї основної сфери діяльності в нові галузі та сектори економіки" [1].

На думку А. Зуба [3], диверсифікація – це процес, за допомогою якого підприємство проникає в нові галузі, не пов'язані з його основною діяльністю; Ю.Соболева, В.Л.Дикань, О.Г.Дейнеки, Л. Водачек, О.Водачкової [2], диверсифікація - це процес. Вони розуміють її як експансію підприємств у галузі, які не залежать безпосередньо від їх основного бізнесу за обсягами виробництва або функціональністю.

На думку Г.Мінцберга [4], диверсифікація – це освоєння нових сфер діяльності, які приносять підприємству більшу прибутковість. Генеруючи

капіталу традиційних, стабільних галузях, диверсифікація дозволяє організації отримати нові сфери інвестування та зменшити ступінь комерційного ризику.

О.Ароновта О. Петров [2] визначають диверсифікацію як поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, регіонів тощо).

Р.Б.Тянта М.М.Радієва[2] визначають диверсифікацію як розширення видів результатів діяльності, з якими компанія виходить на ринок, а не виробництв в середині компанії.

На думку О.С.Телєтова [2], диверсифікація -це постійне розширення діяльності підприємства, тобто засноване на відкритті нових ринків продукцією, яка може захистити свої НДДКР або ринкову позицію за допомогою патентів, має значний фінансовий і кадровий потенціалі значно випереджає своїх конкурентів.

Диверсифікація - це проникнення та розширення господарської діяльності компанії в галузі та сектори (розширення та зміна товарних груп, спеціалізація операцій), отримання додаткового прибутку, створення конкурентних переваг та зміцнення позицій компанії на своєму сегменті ринку[3].

Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А. [14] зазначають, що у вузькому розумінні диверсифікація означає входження компанії в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від її основної діяльності.

Результатом диверсифікації є перетворення компанії на складний багатогалузевий конгломерат або конгломерат. Диверсифікація повинна привести до максимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії. З одного боку, це зменшує ризик, оскільки компанія більше не залежить від конкретного продукту або ринку, а з іншого боку, збільшує ризик, оскільки з'являються ризики, притаманні диверсифікації.

Всі ці визначення диверсифікації об'єднують бажання підприємців і виробників постійно рухатися і збільшувати свої прибутки шляхом перерозподілу капіталу між окремими стратегічними господарськими одиницями підприємства та інвестування в більш прибуткові сфери бізнесу.



Рисунок - 1.1 Різноманітність поглядів на диверсифікацію

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що термін "диверсифікація господарської діяльності" можна визначити як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на поєднанні та зміні існуючих і можна зробити висновок, що її можна визначити як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, засновану на комбінуванні та зміні нових складових.

Існує два основних типи диверсифікації та комбінації цих двох типів. Вони відрізняються один від одного з точки зору взаємозв'язків між об'єктами. Більш детально вони описані нижче.[18]

1. взаємопов'язана диверсифікація, яку також часто називають пов'язаною диверсифікацією. Її характерною особливістю є те, що вона

досягає своїх цілей шляхом розширення сфери діяльності. Для цього в процесі діяльності використовується інтеграція функцій окремих частин бізнесу.

Споріднена диверсифікація може бути наступних видів

–Вертикальна диверсифікація – це оптимізація існуючих виробничих процесів. Це передбачає прийняття рішення про виробництво упаковки та різних компонентів, переробку та створення інших суміжних організацій. Такі заходи передбачають зворотну диверсифікацію, тобто рух вниз по виробничому ланцюжку. Вона також може передбачати рух вгору шляхом розвитку подальшої переробки, маркетингу та продажу.

–Горизонтальна диверсифікація означає запуск нового виду продукції з подібними характеристиками до вже існуючого продукту. Його виробництво базується на існуючих потужностях. Горизонтальна диверсифікація виражається в розширенні асортименту товарів і послуг та цільової групи.

–Змішана диверсифікація використовує вертикальний і горизонтальний методи одночасно. Це дає можливість контролювати весь виробничий процес.

2. незв'язана або непов'язана диверсифікація, яку в деяких джерелах називають горизонтальною, бічною або конгломератною диверсифікацією. Вона визначається інвестиційними об'єднаннями організацій, які не мають виробничих партнерств.

Неасоційована диверсифікація може бути наступних типів

–Конгломератна диверсифікація характеризується розширенням організації зарахунок виробництва вже існуючого асортименту продукції.

Виробляється протягом певного періоду часу і виробляється новий, технічно не пов'язаний з ним. Нова продукція продається на нових ринках. Цей тип диверсифікації є найбільш трудомістким, оскільки вимагає створення нових центрів управління.

–Центральна (централізована, централізований) -диверсифікація, заснована на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових товарів, які є в наявності у підприємства, але не використовуються

даний час. Нове виробництво створюється на основі сильних сторін і унікальних характеристик компанії, а також прихованих можливостей на вже освоєних нею ринках. При цьому існуюче виробництво стає центральним діяльності організації.

-Комплексна диверсифікація передбачає використання двох типів елементів, згаданих вище. Вона характерна для великих транснаціональних компаній, які можуть розвивати кілька організацій у різних країнах. При цьому частини підприємства пов'язані між собою лише джерелом походження капіталу. Проте всі вони використовують обидва типи диверсифікації, представлених вище.

Окрім типів, важливо ретельно вивчити типологію диверсифікації. Вона визначається приналежністю організації до певної галузі. При цьому в межах одного підприємства може бути реалізовано кілька типів диверсифікації. Основні типології диверсифікації описані нижче [18].

1) Диверсифікація виробництва Диверсифікація виробництва передбачає зміну діяльності організації. Її основною метою є розширення асортименту продукції, що продається.

Підприємства можуть використовувати цей тип для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, що постійно змінюється

1.2. Управління процесом диверсифікації виробництва

Управління процесом диверсифікації виробництва передбачає стратегічні зміни. Залежно від обраної стратегії, зміни можуть бути помірними або радикальними, але в усіх випадках вони збільшують невизначеність у функціонуванні підприємства, а отже, потребують відповідних інструментів для своєчасного реагування. Одним з таких інструментів є стратегічне управління.

Стратегічне управління - це безперервний процес розвитку підприємства, постановки цілей, формування стратегії, реалізації стратегічного плану через оцінку результатів діяльності, а також впровадження та перегляду стратегії. Його основними складовими є наступні [49]:

-Суб'єкт управління-джерело управлінського впливу, особа, яка впливає на об'єкт з метою виконання функцій управління, зміни об'єкта або опереведення його в новий стан;

-Об'єкт управління - те, на що спрямований управлінський вплив суб'єкта;

-власне управлінський вплив -сукупність цілеспрямованих рішень і дій, засобів і методів впливу на об'єкт і досягнення реальних змін в об'єкті.

-Зворотний зв'язок - інформація для об'єкта про ефективність управлінського впливу та зміни в об'єкті.

Особливістю запланованих змін є їх відповідність цілям та інтересам суб'єкта щодо того, як має функціонувати об'єкт.

Мотиви, цілі та пріоритети диверсифікації, які слугують орієнтирами та мотивацією для розширення диверсифікованого бізнесу, наведені нарис.1.2.

Цілі диверсифікації значною мірою визначаються фінансовим станом і можливостями компанії. Не існує чіткого визначення того, коли, в який момент і за яких ринкових умов компанія повинна звернутися до диверсифікації. Рішення про початок диверсифікації значною мірою залежить від потенціалу зростання компанії в її основній галузі та її конкретної позиції на ринку.



Рисунок - 1.2 Мотиви і цілі диверсифікації [21]

Управління процесом диверсифікації можна визначити як упорядковану серію рішень і дій, спрямованих на виявлення і раціональне використання найбільш вигідних можливостей для диверсифікації діяльності компанії, тобто впровадження нових видів діяльності, а також фінансових і маркетингових інструментів або модернізації технологій і навичок. Сфера модернізації може бути розширена. Загалом управління диверсифікацією спрямоване на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку і конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Логічна схема системи управління диверсифікованими змінами наведенана на рисунку 1.3[41].

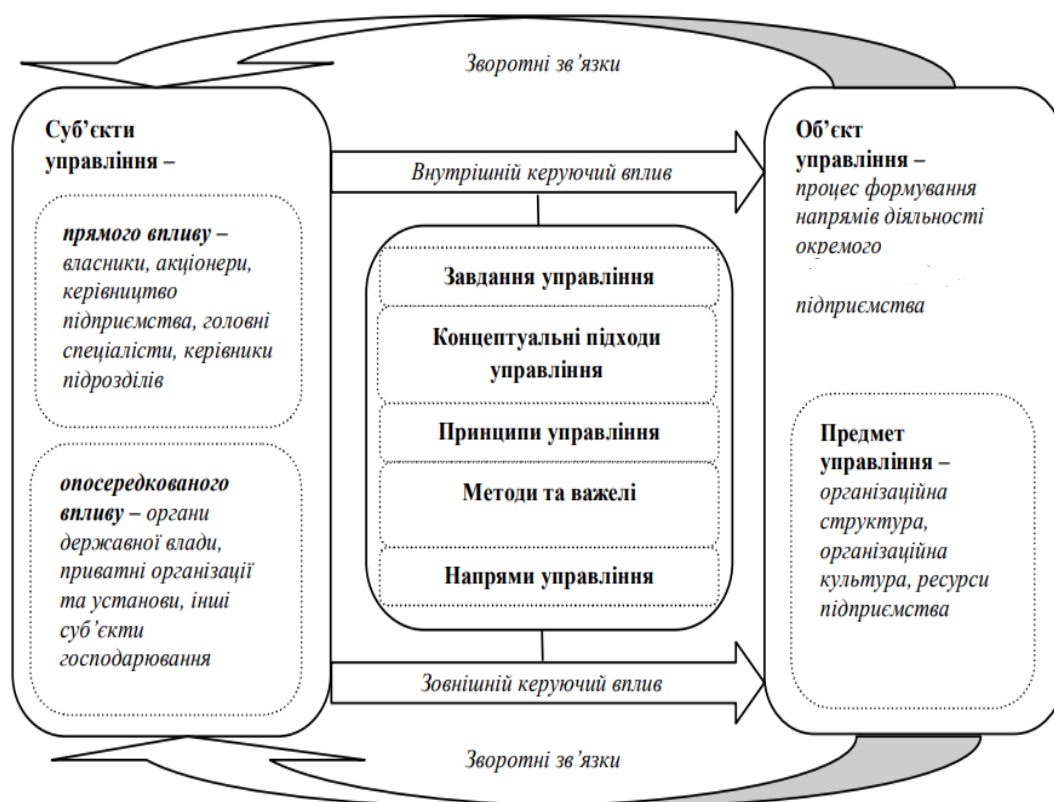


Рисунок - 1.3 Система управління процесами диверсифікації на підприємстві

Диверсифіковані суб'єкти управління змінами можуть бути класифіковані відповідно до напрямку та рівня їхнього зовнішнього та внутрішнього, або прямого та опосередкованого впливу. Суб'єктами прямого впливу є керівництво компанії, а також менеджери вищої та середньої ланки. Слід зазначити, що між суб'єктами внутрішнього управління не існує абсолютних меж. Керуюча підсистема має суб'єктом повідношення до певного об'єкта, але сама, всвою чергу, є об'єктом управління з боку іншого суб'єкта. У цьому реалізується принцип ієрархічності, який визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктом і об'єктом управління. Основна роль принципу ієрархії полягає в

обґрунтуванні кількості рівнів управління та ступеня самостійності окремих суб'єктів.

Суб'єктами опосередкованого впливу є органи державної влади, приватні організації та установи, а також інші суб'єкти. Кожен із суб'єктів управління диверсифікацією виконує певні функції, які відображають розподіл ролей у системі в цілому та характеризують основний зміст і напрями її діяльності (рис. 1.4).

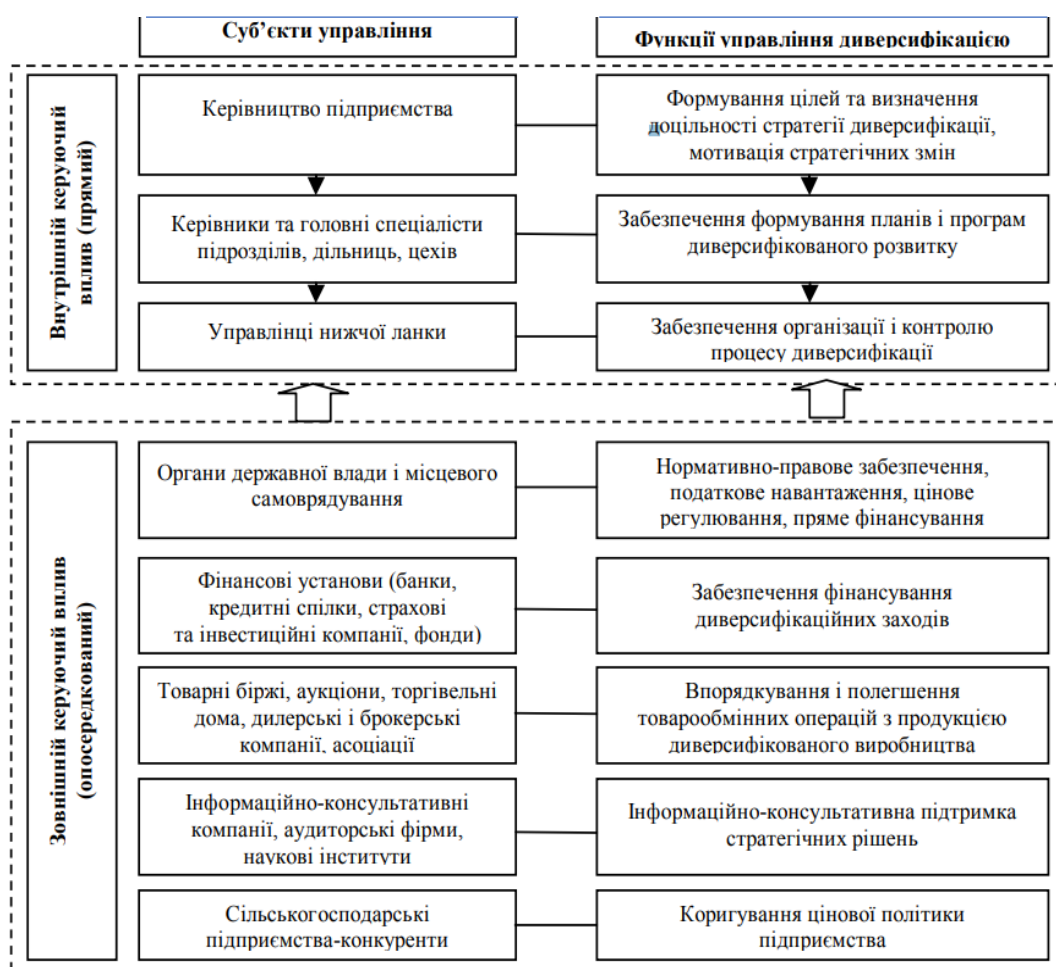


Рисунок - 1.4 Функції управління диверсифікацією діяльності підприємств за ознакою категорії суб'єкта [44]

Джерелами синергетичних ефектів можуть бути виробничі потужності та технології, загально господарські служби, управлінські підрозділи,

кадровий потенціал підприємств, спільні маркетингові та інформаційні канали, залежно від виду та форми диверсифікації підприємства.

Стратегічне управління процесом диверсифікації підприємства базується на певних принципах, які відображають його природу, спрямованість та основні характеристики. Ми виділили наступні принципи як ключові[36]:

–Системність-управління диверсифікацією має бути комплексним і спрямованим на забезпечення органічного поєднання управлінських орієнтирів та дотримання організаційної цінності, тобто цінності підприємства як системи;

Доречність - рішення щодо диверсифікації підприємствах мають бути економічно обґрунтованими, відповідати вимогам ринку та власним можливостям підприємства, а також бути своєчасними, тобто забезпечувати позитивні тенденції його розвитку;

–Гнучкість – формування виробничої структури має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити швидку адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища;

–Ефективність – формування бізнес – портфеля має бути спрямоване на забезпечення

1)високий ступінь використання наявних ресурсів і виробничих потужностей

2)раціональну організацію виробничих процесів;

3) досягнення збереження і зміцнення конкурентних переваг підприємства та відповідної прибутковості;

–Інноваційність

Основними напрямками диверсифікації підприємствау стратегічному контексті є диверсифікація продукції, постачальників, технологій та ринків збуту.

Найбільш ефективним типом диверсифікованого розвитку підприємства є [5]:

-Концентрична диверсифікація базується на нарощуванні існуючих операцій та виробництві нових продуктів. При цьому існуюче виробництво зберігається, а нове виробництво базується на можливостях, притаманних розвинутих ринкам, технологіям та відходам існуючого виробництва (виробництво на основі відходів);

-Горизонтальна диверсифікація – це стратегія зростання, при якій нові продукти виробляються і продаються існуючим групам клієнтів, незалежно від існуючих товарних груп;

-Конгломератна диверсифікація означає, що компанія розвивається шляхом виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з існуючими продуктами і продаються на нових ринках;

-Вертикальна диверсифікація означає, що компанія переходить на більш ранню або більш пізню стадію діяльності.

До факторів, які визначають вибір стратегії диверсифікації, відносяться[11]:

- коли ринок насичений певним товаром або попит на нього знизився

-коли ринок насичений певним продуктом або коли попит на нього різко знизився;

- коли компанія має великий ринок і може інвестувати в інші сфери бізнесу

-компанія має кошти і може інвестувати в інші сфери бізнесу; або

-нові бізнеси можуть бути об'єднані з існуючими для створення синергетичного ефекту для компанії (наприклад, шляхом кооперації);

-Подальший розвиток компанії обмежується антимонопольним законодавством;

-Зменшується податкове навантаження на компанію;

-Спрощується доступ до світових ринків;

-ключовий потенціал підприємств -людські ресурси -може бути використаний більш ефективно.

Перевага диверсифікованих компаній полягає в їх здатності об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей. Такі комбінації є успішними завдяки синергії, тобто коли ціле є більшим, ніж сума його частин. [6].

При проведенні диверсифікації на підприємстві, перш за все, необхідно обрати підхід та метод її реалізації. Нижче описані деякі типові підходи до диверсифікації.

Одним з методологічних підходів до диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Саме в дослідженні питань диверсифікації ресурсна концепція справила найбільший вплив на сучасні уявлення про стратегічне управління. З іншого боку, ресурсна концепція сьогодні є загальноприйнятою як теорія диверсифікації компанії. На відміну від альтернативних інтерпретацій, ресурсна концепція стверджує, що фірми зростають через диверсифікацію, використовуючи існуючий потенціал зростання, який приймає форму організаційних можливостей або успадкованих управлінських ресурсів [10].

1.3 Стратегія диверсифікації виробництва

Коли йдеться про диверсифікацію, необхідно враховувати різницю між стратегіями диверсифікації та видами диверсифікації. Диверсифікація -це стратегічна орієнтація на різноманітність і багатогранність діяльності: розвиток багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва одночасно; збільшення кількості видів і найменувань продукції та послуг; розподіл коштів між різними (за багатьма параметрами) активами з метою зниження ризику; проникнення в інші галузі. Для чого це робиться. Стратегія диверсифікації компанії вважається необхідною умовою успішного довгострокового розвитку диверсифікованої організації. Стратегія диверсифікації визначає

керівні принципи та напрямки розвитку компанії, координує місію, цілі, маркетингову концепцію, інвестиційну політику та кадрову стратегію компанії. Стратегії диверсифікації є об'єднуючою основою діяльності організації тому вимагають розробки типу диверсифікації.

Природно, що кожен тип стратегії є частиною своєї власної. Ядром будь-якого типу диверсифікації є базова стратегія. В рамках обраної базової стратегії можливі декілька напрямків дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами (типами).

Стратегія диверсифікації – це стратегія постачання нових продуктів на нові ринки. Цей термін часто означає експансію в галузі, не пов'язані з поточною діяльністю організації. Такі стратегії вимагають значних інвестицій, як правило, можуть бути реалізовані лише великими організаціями. Їх реалізація пов'язана зі значними труднощами в досягненні ефективного управління. Існує кілька під типів (видів) стратегій диверсифікації. Якщо компанія шукає нові продукти, які мають синергію з існуючими продуктами, і виводить їх на ринок, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, такий тип стратегії диверсифікації називається концентричною.

В останні роки компанії, як правило, використовують накопичений досвід і намагаються диверсифікуватися в межах своєї основної компетенції. Горизонтальна диверсифікація відбувається тоді, коли організація шукає нові продукти, які можна постачати існуючим клієнтам, але які не пов'язані з існуючою технологією виробничої лінії. Нові види діяльності, які не пов'язані з традиційними технологіями, продуктами та ринками організації, називаються конгломератною диверсифікацією.

Принципи концепції стратегії диверсифікації]:]

а) Синергія. Об'єднання виробництва декількох товарних груп бо окремих товарних одиниць, кожна з яких задовольняє потреби певної групи

споживачів тим самим збільшує частку компанії на ринку, також дозволяє компанії розвиватися на повну потужність і часто призводить до синергії;

б) диверсифікація ризиків. Виробництво товарів з різними технологіями виготовлення та сферами використання і споживання, кожен з яких знаходиться на різній стадії свого життєвого циклу, може підвищити стабільність підприємства і знизити ризик, наприклад, нереалізованого товару. Це пов'язано з тим, що якщо попит на один товар знижується, він може вижити за рахунок іншого, даючи час для виведення з ринку неефективних товарів і заміни їх новими;

в) збільшення масштабів виробництва. Збільшення масштабів виробництва та нових видів діяльності відкриває перед підприємствами можливості для формування сучасної виробничої бази, залучення досвідченого та висококваліфікованого персоналу, використання високоефективних технологій виробництва тощо, що в кінцевому підсумку посилює конкурентоспроможність;

г) економія на масштабах виробництва. Це зменшує частку постійних витрат у собівартості кожної товарної одиниці та дозволяє підприємствам повністю реалізувати свій виробничий та збутовий потенціал.

Якщо рішення про диверсифікацію вже прийнято, існують різні способи його реалізації. Існує низка стратегічних підходів.

Зокрема, диверсифікація може бути досягнута за допомогою таких засобів, як поглинання, злиття, створення нових компаній з нуля або спільних підприємств. Щоб краще зрозуміти вибір керівництва при здійсненні диверсифікації, слід розглянути шість основних підходів

1. стратегії входження в нові галузі-поглинання з нуля, створення спільних підприємств. Диверсифікація з нуля – це створення нової компанії в обраній галузі під загальним керівництвом материнської компанії. Нова компанія повинна не тільки подолати бар'єри входу, але й інвестувати в нові

виробничі потужності, освоїти джерела сировини, найняти і навчити персонал, налагодити канали збуту і сформувати споживчу базу.

2. стратегія диверсифікації в суміжні галузі, яку здійснюють компанії, що мають стратегічний зв'язок і з суміжними виробництвами.

3. стратегії диверсифікації в не пов'язані галузі. Диверсифікація в галузі та виробництва з привабливим потенціалом ефективності.

4. стратегії згорання та ліквідації. Якщо обраний напрямок не відповідає стратегічній політиці компанії, розглядається питання про продаж конкретного підприємства, якщо воно більше не є привабливим.

5.5. стратегії реструктуризації, відновлення та економії: застосовуються тоді, коли керівництву компанії необхідно змінити ситуацію, в якій опинилася компанія, що погано функціонує.

6. основними характеристиками багатонаціональної стратегії диверсифікації є велика кількість компаній у портфелі та велика кількість охоплених національних ринків.

Ці шість стратегічних підходів до диверсифікації не є взаємовиключними. Вони можуть використовуватися в різних комбінаціях і послідовності, залежно від цілей і мотивації, і можуть надати компаніям широкий спектр можливостей у визначенні власної стратегії диверсифікації для їхньої конкретної ситуації. Загалом, реалізація нової корпоративної стратегії завжди передбачає організаційні зміни. Якщо стратегією є диверсифікація, то зміни необхідні в організаційній структурі, в управлінні людськими ресурсами та в організації виробничих процесів.

На думку автора, управління вибором стратегії диверсифікації можна розглядати як вид діяльності, спрямований на усунення і подолання кризових явищ на основі раціонального використання ресурсів і життєздатності, мінімізації матеріальних і фінансових витрат, відповідно до наукових принципів і шляхом застосування існуючих методів роботи, що вимагає

вирішення складних і багатогранних завдань. Вважається видом діяльності, що вимагає вирішення складних і багатогранних завдань.

Основними факторами, що визначають вибір стратегії диверсифікації, є

1. економічна ситуація, в якій знаходиться підприємство. Для того, щоб досягти цілей компанії, вона повинна бути реалістичною в ситуації, що склалася на момент реалізації стратегії.

2. стабільність позиції підприємства на ринку.

3. гнучкість системи виробництва та збуту.

4. оперативність системи.

5. організаційні можливості, якими володіє підприємство.

6. гарантія фінансової та трудової підтримки змін в організації виробництва.

Проведений системний аналіз стратегій диверсифікації дозволив зробити висновок, що при реалізації стратегії диверсифікації необхідно дотримуватися наступних вимог:

Створення організаційної структури, яка сприятиме успіху стратегії диверсифікації;

- встановлення або перегляд бюджетів для забезпечення виділення достатніх ресурсів на діяльність, що сприяє стратегічному успіху; і

- приведення системи винагород та заохочень у відповідність до результатів реалізації стратегії високого рівня та досягнення поставлених цілей; та

- створити робоче середовище та корпоративну культуру, які підтримують стратегію диверсифікації; та забезпечити внутрішнє управління (лідерство), необхідне для реалізації стратегії та вдосконалення процесу; і

- Створити систему заходів та процедур, що відповідають стратегії;

- впровадження новітніх передових практик і сучасних технологій для забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення.

Диверсифікація не повинна бути стратегічним пріоритетом доти, доки компанія не вичерпає всі можливості зростання в секторі.

Розробляючи стратегію диверсифікації, використовуйте як системний підхід, так і постійне коригування (метод проб і помилок на практиці).

Після того, як цілі та завдання диверсифікації визначені, наступним кроком є визначення того, чи є вони доцільними.

Якщо застосовується системний підхід, проводиться комплексний аналіз для визначення потенційних сфер діяльності. Потім збираються дані про вибір перспективних сфер діяльності та аналізуються перспективи. Якщо перспективи хороші, можна сміливо починати новий бізнес, а якщо ні, то, можливо, варто відмовитися від цієї ідеї загалом. Якщо вивірили піти незапланованим шляхом, почніть дослідження методом проб і помилок.

Різні кроки здійснюються у формі "пробних підприємств" або "експериментальних підприємств", які не потребують великих інвестицій і дозволяють швидко накопичити стратегічний досвід.

На цьому етапі прибутки відносно невеликі, але можна визначити, наскільки перспективною є обрана сфера діяльності. Якщо сфера не є перспективною, необхідно прийняти рішення про вихід з неї. Якщо ж галузь є привабливою, слід розпочати детальне планування.

Враховуючи вищезазначене та узагальнюючи підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до управління вибором стратегій диверсифікації, можна визначити наступний алгоритм управління консолідацією

1. аналіз ринкової ситуації та визначення позиції аналізованої компанії в ній

2. аналіз проблем, які можуть бути вирішені за допомогою диверсифікації, та визначення доцільності диверсифікації 3. відповідно сформулювати цілі та завдання диверсифікації.

3. визначити найбільш поширені стратегії диверсифікації

4.обрати методики поглибленого аналізу, критерії оцінки стратегій розосередження їх індикатори з метою оптимізації вибору стратегій розосередження

5.сформувати інформаційну базу для проведення аналізу

6.вибрати найбільш раціональну стратегію диверсифікації для конкретного підприємства в конкретному ринковому середовищі (з урахуванням перспектив його розвитку)

7.деталізація стратегії за цілями, етапами, умовами та результатами

8.розробити систему заходів для моніторингу та оцінки результатів.

Алгоритм дозволяє визначити напрями управління стратегією диверсифікації промислового підприємства.

Висновок до 1 розділу

1.Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що термін "диверсифікація господарської діяльності" слід визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що базується на поєднанні існуючих танових складових інвестиційного портфеля компанії, виду діяльності, асортименту продукціїта внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження та підвищення економічної стійкості компанії до можливих ризиків та рівня економічної ефективності та результативності функціонування компанії Можна зробити висновок, що диверсифікацію слід визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що базується на комбінуванніта модифікації існуючих, такі нових складових.

2.Диверсифікація – це засіб використання переваг комбінування, за допомогою якого експансія в нові, високоприбуткові галузі компенсує зниження прибутку на ринку одного товару за рахунок більш високих прибутків на інших ринках.

3. На основі узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців можна уточнити та деталізувати сутність управління стратегіями диверсифікації та окреслити напрями досліджень для формування методологічних засад управління (у тому числі стандартів та інформаційних баз).

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мрія»

ТОВ «Мрія» було засноване у 1994 р. шляхом перетворення кооперативу з індивідуального пошиву одягу та взуття «Мрія» у товариство з обмеженою відповідальністю. Засновниками товариства є саме 5 фізичних осіб, які мають однаковий розмір внесків у статутний фонд товариства.

Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2020 р. виторг від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис.грн., а в 2021 р. – 2986,8 тис.грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його зростання (табл.2.1) Крім цього підприємство зробило послуг пільговим категоріям населення на суму 24,8 тис.грн. у 2020 р. і 27 тис.грн. у 2021 р.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Мрія»

Назва показника	2019 р., тис.грн.	2020 р., тис.грн.	Відхилення		2021 р., тис.грн.	Відхилення	
			Тис.грн.	%		тис.грн.	%
Виручка від реалізації	1426	1869	443	-31,07	2986,8	1117,8	59,81
ПДВ	217,8	311,5	93,7	-43,02	497,8	186,3	59,81
Витрати на виробництво	945,6	1412,7	467,1	-49,40	2184	771,3	54,6
Інші операційні доходи та витрати	286,2	144,8	-49,4	-67,98	-186,1	-330,9	228,52
Чистий прибуток поточного року	201,5	109,6	-91,9	45,61	84,4	-25,2	-22,99

Діяльність підприємства протягом останніх років є самоприбутковою. Але одразу відмітимо, що за результатами 2020 р. величина прибутку збільшилася на 91,9 тис.грн., або на 45,6 % при одночасному зменшенні виручки від реалізації (на 443 тис.грн.) та витрат на виробництво (на 4976,1 тис.грн.). Головною причиною зменшення прибутковості підприємства можна

вважати можна вважати винятково не здійснення населенням оплати послуг, наданих підприємством, а також суттєве подорожчання витратних матеріалів, перш за все паливно-мастильних матеріалів. Окрім того, у 2020 р. підприємство отримало значно менше інших операційних доходів

Відзначимо також, що за два останніх роки значно зросли витрати на виробництво (на 771,3 тис.грн.) при майже незмінному обсяги виробництва в умовно-натуральному вимірі. Але порівняння темпів зростання виручки від реалізації та витрат на виробництво з початку призводить до висновку про можливе зростання прибутку у 2021 р. Насправді ж розмір чистого прибутку знизився. Це пояснюється, перш за все суттєвим збільшенням операційних витрат та зниженням операційних доходів. Відзначимо, що у 2021 р. суттєвими були адміністративні витрати підприємства, які склали 159,5 тис.грн. Підприємство у 2021 р. витратило 4,4 тис.грн. на збут, чого не було у попередньому році. Все це й обумовило падіння розміру прибутку, незважаючи на дуже позитивну динаміку виручки від реалізації й уповільнення темпів росту витрат на виробництво.

Таблиця 2.2 - Показники прибутковості (збитковості) ТОВ «Мрія»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1 Прибутковість (збитковість) власного капіталу	0,347	0,188	-0,158
2. Прибутковість (збитковість) сукупного капіталу	0,062	0,032	-0,030
3. Прибутковість (збитковість) продажу	0,093	0,004	-0,089

Як засвідчують дані табл.2.2, прибутковість власного капіталу та сукупного капіталу протягом 2021 р. зменшилася. Це стало наслідком зменшення розміру прибутку підприємства, з одного боку, та збільшенням розміру як власного, так й сукупного капіталу. Відповідно зменшенню розміру прибутку підприємства, зменшилася й прибутковість продажу.

У 2021 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Так, спостерігається зменшення фондівіддачі, що

пов'язане, насамперед із більш швидкими темпами зростання вартості основних фондів порівняно із зростанням виручки від реалізації; значно зріс період одного обороту дебіторської заборгованості при незначному зменшенні обіговості кредиторської заборгованості, уповільнилися темпи обіговості виробничих запасів, зменшилися темпи економічного росту підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності ТОВ «Мрія»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Фондовіддача, тис .грн.	14,77	10,30	-4,48
Обіговість засобів в розрахунках, днів	437,76	469,82	32,06
Обіговість виробничих запасів, днів	24,13	41,90	17,76
Обіговість кредиторської заборгованості , днів	557,26	555,03	-2,23
Коефіцієнт стійкості економічного росту	0,29	0,09	-0,20

Таким чином, діяльність ТОВ «Мрія» за результатами попереднього аналізу треба визнати як таку, що характеризується тенденціями до зменшення прибутковості, зниження фондівіддачі, зростання собівартості послуг, уповільнення темпів економічного зростання.

Загальне уявлення про майно підприємства дає табл. 2.4. Як свідчать дані, підприємство характеризується постійними змінами у вартості окремих елементів майна. Так, за 2020 р. вартість майна збільшилася на 1099,6 тис.грн., а у наступному році – ще на 2259 тис.грн. Але у 2020 році це зростання було обумовлене виключно збільшенням дебіторської заборгованості (на 1033,9 тис.грн.) та збільшенням розміру грошових коштів (на 12,8 тис.грн.).

При цьому протягом 2020 р. відбулося суттєве зменшення вартості основних засобів (на 26,8 тис.грн.) та товарно-матеріальних цінностей (на 25,3 тис.грн.). У структурі майна підприємства станом на 01.01.2020 р. домінували грошові кошти в розрахунках (83,5 % від загальної вартості майна).

Товарно-матеріальні цінності склали 12,73 % вартості майна, а основні засоби – 9,5 %. На кінець 2020 р. частка грошових коштів в розрахунках збільшилася до 88 %, в той час як частка товарно-матеріальних цінностей та основних засобів суттєво скоротилася (відповідно до 6,27 % та

4,42 %).

Таблиця 2.4 - Динаміка, склад і структура майна ТОВ «Мрія»

Елемент майна	На 01.01.2020		На 1.01.2021		відхилення		На 31.12.2021		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг. варт. майна	Тис.грн.	% до заг. варт. майна	Тис. Грн.	%	Тис. грн.	% до заг. варт. майна	Тис. грн.	%
Основні засоби (залишкова вартість)	139,9	9,58	113,1	4,42	-26,8	-19,16	467,1	9,69	354	313
Нематеріальні активи	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	-
Товарно-матеріальні цінності	185,9	12,73	160,6	6,27	-25,3	-13,61	347,6	7,21	187	116,44
Кошти в розрахунках	1218,8	83,46	2252,7	88	1033,9	84,83	3897,9	80,87	1645,2	73,03
Грошові кошти	0,8	0,05	13,6	0,53	12,8	1600	107,2	2,22	93,6	688,24
Всього майна	1460,4	100,00	2560	100	1099,6	75,29	4819,8	100	2259,8	88,24

Протягом 2021 року загальна вартість майна підприємства збільшилась на 88 % та станом на 1.01.2021 р. склала 4819,8 тис.грн. Нажаль, одразу слід зауважити, що таке зростання вартості майна підприємства визначалося в основному зростанням дебіторської заборгованості, розмір якої зріс за цей період на 1645,2 тис.грн., а її розмір станом на 1.01.2021 р. перебільшував рівень, що був зафіксований на 31.12.2021 р. на 73,03 %.

В той же час, найбільш важлива частина активів підприємства – основні фонди, зросли у вартості лише на 354 тис.грн., хоча у відносному вимірі, їх вартість протягом року зросла на 313 %.

Треба також зазначити, що вартість товарно-матеріальних цінностей, якими володіє підприємство, також зросла на 187 тис.грн. протягом періоду, що аналізується. Але з погляду на основні функції підприємства та особливості його виробничої діяльності, яка пов'язана із тепло-та водозабезпеченням, вважаємо таку вартість товарно-матеріальних цінностей недостатньою.

Протягом 2021 р. відбулися суттєві зміни у структурі майна підприємства.

Можна було б вважати позитивним фактом зростання розміру грошових коштів на рахунках підприємства, яке склало 93,6 тис.грн. Але зважаючи на специфіку діяльності підприємства, особливо у зимовий період на який було складено баланс, цей розмір грошових коштів є саменедостатнім для фінансування поточних потреб ТОВ «Мрія».

Негативно слід оцінити й зростання дебіторської заборгованості, а, отже, й роботу підприємства з боржниками, більшість з яких – це отримувачі послуг. Так, якщо заборгованість підприємству зросла на 1645,2 тис.грн., то розмір грошових коштів збільшився лише на 93,6 тис.грн. Саме неефективна робота із погашення дебіторської заборгованості суттєво знижує фінансові можливості підприємства із оновлення основних фондів та створення достатніх виробничих запасів, що дало б змогу підвищити якість послуг, що надаються, їх своєчасність та повний обсяг.

Треба звернути увагу ще на одну особливість майна підприємства. Первинна вартість основних фондів, які має у власності ТОВ «Мрія» станом на 1.01.2021 р. складала 430,1 тис.грн., а знос дорівнював 317 тис.грн. (коефіцієнт гідності дорівнював 0,26), а вже станом на 31.12.2021 р. первинна вартість основних фондів дорівнювала 1241,8 тис.грн. при розмірі зносу у 774,7 тис.грн. (коефіцієнт гідності дорівнює 0,37). Тобто протягом року у власність підприємства було надано обладнання, устаткування та механізми, з меншим ступенем зношеності, аніж ті основні фонди, якими володіло підприємство раніше. Причому відмітимо, що основні фонди підприємства поповнювалися виключно шляхом надання йому обладнання, яке вже було у користуванні, а за власні кошти придбання нових основних фондів не фінансувалося.

У зв'язку з цим треба відмітити два можливих наслідки. По-перше, зростання вартості основних фондів призводить до збільшення розміру амортизаційних відрахувань, що, відповідно, впливає на структуру та розмір

витрат на виробництво та збільшує вартість послуг підприємства. В цьому випадку, при подальшому збільшенні вартості послуг підприємства слід очікувати подальшого зростання дебіторської заборгованості, оскільки платоспроможність населення та їх бажання оплачувати послуги (особливо населенням сільської місцевості) знаходиться на дуже низькому рівні.

По-друге, отримання основних фондів із великим ступенем зносу призводить до збільшення ризику витрачання додаткових коштів на їх утримання, поточний та капітальний ремонт, що, з урахуванням невеликих грошових надходжень на підприємство, вказує на ускладнення процесів пошуку та використання фінансових ресурсів.

Структура майна підприємства протягом останнього року не зазнала суттєвих змін. Левову частку активів підприємства складає дебіторська заборгованість, частка якої складає майже 81 % майна підприємства станом на 31.12.2021 р. Частка основних засобів на той же час складає 9,69 %, а частка товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів складає відповідно 7,21 % та 2,22 %. Така структура майна підприємства є саменефективною та тягне за собою проблеми, пов'язані, як із процесами виробництва так й його фінансування. Зміни, які відбувалися у складі та розмірі пасивів ТОВ «Мрія», віддзеркалюються у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка, склад і структура пасивів ТОВ «Мрія»

Елемент майна	На 01.01.20		На 1.01.2021		відхилення		На 31.12.2021		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг. розм	Тис. грн.	% до заг. розм	Тис. грн.	%	Тис. грн.	% до заг. розм..	Тис . грн.	%
Власні кошти										
Капітал, фонди, і резерви	461,90	22,03	373,20	14,58	-88,70	-7,45	973,20	20,19	600,00	5,61
Залучені кошти										
Розрахунки та інші короткострокові пасиви:	1634,90	77,97	2186,80	85,42	551,90	7,45	3846,60	79,81	1659,80	5,61
кредиторська заборг.:										
по товарних операціях	201,10	9,59	0,00	0,00	-201,10	-9,59	0,00	0,00	0,00	0,00

інша кредиторська заборг.	1433,80	68,38	2186,80	85,42	753,00	150,24	3846,60	79,81	1659,80	70,45
Усього пасивів	2096,80	100,00	2560,00	100,00	463,20	0,22	4819,80	100,00	2259,80	88,24

Аналіз таблиці 2.5 показує, що протягом двох останніх років, загальний розмір пасивів підприємства збільшився на 88,24 % та станом на 1.01.2021 р. склав 4819,8 тис.грн. Відмітимо, що темпи зростання розміру пасивів підприємства були дуже різними у 2020 та 2021 роках. Так, якщо за 2020 р. розмір пасивів збільшився лише на 0,22 %, то у 2021 р. темпи зростання сягли 88,27 %.

Суттєві зміни відбулися й у складі пасивів підприємства. Так, якщо станом на 01.01.20 р до складу пасивів входила кредиторська заборгованість по товарних операціях в обсязі 201 тис.грн., то вже на 1.01.2021 р. й протягом усього 2020 р. цей вид пасивів був відсутній.

Відмітимо також відсутність довгострокових пасивів, короткострокових кредитів та позик у складі пасивів підприємства протягом усього періоду, що аналізується.

Власні кошти, які входять до складу пасивів підприємства, характеризуються незначним (порівняно із залученими коштами) розміром, та повільними темпами зростання. Так, протягом 2020 р. відбувалося зменшення розміру власних коштів на 7,45 %, а у 2021 р. підприємство характеризується певним збільшенням власного капіталу, яке становило 5,61 %. У той же час, залучені кошти характеризуються постійним зростанням, яке у 2020 р. становило 7,45 %, а у 2021 р. – 5,61 %.

У структурі пасивів ТОВ «Мрія» протягом періоду, що аналізується, не відбулося суттєвих змін. Станом на 1.01.2020р. власні кошти мали частку у 22,03 %, а залучені у 77,97 %. Причому, питома вага іншої кредиторської заборгованості становила 68,38 %. Таким чином, співвідношення між власними та залученими коштами, які формують фінансові ресурси підприємства становило 0,28. Більш ніж 90 % залучених коштів приходиться на іншу кредиторську заборгованість, а саме – на розрахунки із бюджетом,

позабюджетними фондами, із страхування та по оплаті праці. Це свідчить про високу незбалансованість кредиторської заборгованості й пасивів підприємства у цілому, наявність значного ризику втрати фінансової незалежності підприємства та суттєвих проблем в розрахунках із бюджетом та позабюджетними фондами.

Внаслідок зникнення протягом 2020 р. кредиторської заборгованості по товарних операціях, структура пасивів підприємства станом на 1.01.2021 р. дещо змінилася. У результаті зростання розміру іншої кредиторської заборгованості протягом року у 1,5 разу, відбулося збільшення її питомої ваги у складі пасивів підприємства до 85,42 %. При цьому співвідношення між власними та позиченими коштами зменшилося до 0,17, що свідчить про критичний стан структури пасивів підприємства.

Протягом 2021 р. відбувалося незначне збільшення розміру власних коштів, що призвело до зростання їх частки у складі пасивів підприємства. Співвідношення між власними та залученими коштами дещо поліпшилося та становить 0,25.

Постійне накопичення кредиторської заборгованості, виключно за рахунок якої формуються позичені кошти, може призвести до накладання фінансових санкцій, штрафів та пені, відтоку робітників із підприємства внаслідок накопичення заборгованості по зарплаті. Слід визнати стан пасивів підприємства кризовим та розробити систему заходів із їх оптимізації.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія»

Перш за все треба визначити темпи росту реальних активів підприємства. Вони склали:

$$A_{(2020 \text{ р.})} = 2560/2096,8 = 1,22$$

$$A_{(2021 \text{ р.})} = 4819,8/2560 = 1,92$$

Тобто у 2021 р. темпи росту реальних активів значно зросли порівняно із попереднім, 2020, роком. Але зазначимо, що зростання вартості активів підприємства у 2021 р. відбулося майже виключно за рахунок зростання дебіторської заборгованості й лише в незначному ступені – за рахунок збільшення вартості основних фондів. Цей факт треба визнати негативним, оскільки зростання дебіторської заборгованості не призводить до реального збільшення вартості тих активів підприємства, що безпосередньо використовуються, або беруть участь у виробничих процесах.

Подальший аналіз фінансового стану підприємства пов'язаний із дослідженням фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Значення коефіцієнту автономії характеризується наступними змінами:

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 01.01.20)} = 461,9/2096,8 = 0,22$$

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 1.01.21)} = 373,2/2560 = 0,14$$

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 31.12.21)} = 803,2/4819,8 = 0,16$$

Динаміка цього показника свідчить про поступове зменшення частки власних коштів у загальному розмірі фінансових ресурсів підприємства. При цьому треба звернути увагу на те, що навіть на 01.01.20 р., коли значення цього коефіцієнту було найбільшим, воно було меншим за рекомендованим. Тобто підприємство характеризується недостатнім розміром власних коштів для фінансування поточних та перспективних потреб.

Необхідно відмітити також й той факт, що у складі власних коштів значну частку (більше 50 % у середньому за період спостережень) займає статутний капітал, який не приймає участі у фінансуванні потреб підприємства. Зважаючи на це треба визнати розмір власних коштів недостатнім та таким, що не відповідає потребам підприємства.

Значення коефіцієнту співвідношення позичених та власних коштів характеризується наступними змінами:

$$Kc_{(на\ 01.01.20)} = 1634,9/461,9 = 3,53$$

$$Kc_{(на\ 1.01.21)} = 2186,8/373,2 = 5,83$$

$$Kc_{(на\ 31.12.21)} = 4016,6/803,2 = 5,00$$

Як свідчать розрахунки, підприємство у більшому ступені використовує зовнішні джерела фінансових ресурсів аніж власні. Причому спостерігається зростання як розміру позичених коштів, так й збільшення їхнього співвідношення із власними коштами підприємства.

Так, якщо на 01.01.20 р. розмір позичених коштів перевищував розмір власних у 3,53 разу, то станом на 1.01.21 р. вони були більше у 5 разів. Відзначимо також, що усі позичені кошти являють собою заборгованість перед бюджетом, позабюджетними фондами, із страхування та оплати праці, що є саменегативним фактом, який свідчить про недосконалу систему управління фінансовими ресурсами підприємства.

Так, наприклад, підприємство зовсім не використовує короткострокові банківські кредити та послуги, а наявність заборгованості перед бюджетом та позабюджетними фондами збільшує ризик неефективного витрачання коштів у зв'язку із можливістю нарахування штрафних санкцій.

Наявність же заборгованості по заробітній платі по-перше, може призвести до падіння продуктивності праці, часткового або масового звільнення працівників, а по-друге, до примусового стягнення заборгованості на користь робітників за рішенням суду, що вкрай негативно вплине на фінансовий стан підприємства, позначиться на ритмічності його виробничо-господарської діяльності.

Значення коефіцієнту фінансової залежності змінювалося наступним чином:

$$Kф.з._{(на\ 01.01.20)} = 2096,8/461,9 = 4,53$$

$$Kф.з._{(на\ 1.01.21)} = 2560/373,2 = 6,85$$

$$\text{Кф.з. (на 31.12.21)} = 4819,8/803,2 = 6,00$$

Значення та динаміка цього показника ще раз засвідчують скрутне фінансове становище підприємства. Загальний розмір фінансових ресурсів підприємства станом на 31.12.21 р. у 6 разів перевищує розмір його власних коштів.

Тобто підприємство не здатне фінансувати потреби у повному обсязі за рахунок власних ресурсів та шляхом перерозподілу результатів попередньої господарської діяльності. Воно знаходиться у виключній залежності від зовнішніх джерел фінансування, що й призводить до накопичення кредиторської заборгованості зі усіма подальшими негативними наслідками цього процесу.

Подальший аналіз фінансового стану пов'язаний із визначенням типу фінансової стійкості підприємства. Для цього складемо допоміжну таблицю.

Як засвідчили розрахунки (табл.2.6), підприємство на початок 2020 року характеризувалося абсолютною стійкістю фінансового стану. Але у подальшому, незважаючи на зменшення розміру виробничих запасів, відбулося погіршення фінансового стану та на 1.01.2021 р. він може характеризуватися як кризовий.

Таке погіршення фінансового стану пов'язане перш за все зменшенням розміру власного оборотного капіталу. Протягом 2021 р. підприємство покращило фінансовий стан, який є саменормальним (розмір власних оборотних коштів майже дорівнює вартості виробничих запасів).

Таблиця 2.6 - Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Мрія»

Показник	На 1.01.2020	На 1.01.2021	На 31.12.2021.
Розмір запасів та затрат (тис.грн)	185,9	160,6	347,6
Власні оборотні кошти (тис.грн)	322,0	90,1	336,1

Кредити банків під створення запасів та затрат (тис.грн)		0	0	
Розмір тимчасово вільних коштів (тис.грн)	257,5	170,0	254,4	
Різниця між джерелами коштів (сума рядків 2-4) та запасами (рядок 1) (тис.грн.)	393,6	99,5	242,9	
Результат співставлення	$3 < \text{ВОК} + \text{Ктмц}$	$3 < \text{ВОК} + \text{Ктмц} + \text{Дт}$	$3 < \text{Ктмц} + \text{Дт}$	

Підсумовує аналіз фінансового стану підприємства характеристика його платоспроможності та ліквідності. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства змінювалося наступним чином:

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 01.01.20)} = 0,8/1718,9 = 0,00004$$

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 1.01.21)} = 13,6/2186,8 = 0,0062$$

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 31.12.21)} = 107,2/3847,8 = 0,027$$

Жодний з розрахованих показників не є самеоптимальним з точки зору рекомендованого рівня абсолютної ліквідності (0,2). Підприємство не може забезпечити термінове погашення хоча б 20 % поточної заборгованості. Але відмітимо позитивну динаміку цього показника, який свідчить про поступове покращення фінансового стану перш за все за рахунок збільшення розміру грошових коштів на рахунках.

Нажаль досягти більшого підприємству й надалі буде заважати величезна кредиторська заборгованість, які збільшується вражаючими темпами (у середньому на 1064 тис.грн. на рік або на 80 % щороку).

Значення проміжного коефіцієнту покриття змінювалося наступним чином:

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 01.01.20)} = 1771 / 1718,9 = 1,03$$

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 1.01.20)} = 2286,3 / 2186,8 = 1,04$$

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 31.12.21)} = 4472,2 / 3847,8 = 1,16$$

Внаслідок постійного перевищення розміру дебіторської заборгованості над кредиторською, значення цього показника є самебільшим за 1 при рекомендованому рівні 0,7-0,8. Тобто формально підприємство здатне погасити боргові зобов'язання у повному обсязі за рахунок коштів, які можуть бути отримані внаслідок повернення дебіторської заборгованості. Але насправді, накопичення дебіторської заборгованості й низький рівень ефективності управління нею, на що ми вже вказували раніше, свідчать виключно про формальну ліквідність підприємства.

Динаміка загального коефіцієнту покриття була наступною:

$$\text{Кпз}_{\text{(на 01.01.20)}} = 1956,9/1718,9 = 1,13$$

$$\text{Кпз}_{\text{(на 01.01.20)}} = 2446,9/2186,8 = 1,12$$

$$\text{Кпз}_{\text{(на 31.12.21)}} = 4352,7/3847,8 = 1,13$$

Значення цього показника знаходиться у межах 1,12 – 1,12, що нижче рекомендованого (1,7-2). Необхідно визнати, що у цілому підприємство є саменизько платоспроможним, а його можливості із погашення боргових зобов'язань визначаються виключно поверненням дебіторської заборгованості, розмір якої постійно зростає.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія» показав, що воно має тенденції до збереження суттєвої залежності від зовнішніх джерел фінансування, незначний розмір власних коштів, величезну кредиторську заборгованість, яка хоч й перекривається дебіторською, але не може бути терміново погашена у рекомендованих для підтримання ліквідності обсягах. Фінансовий стан підприємства близький до нормального.

З урахуванням же виявленої раніше тенденції до зменшення прибутковості та розміру власного оборотного капіталу, на тлі постійного зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, треба визнати фінансовий стан підприємства незадовільним.

2.3. Оцінка впливу факторів середовища на можливості диверсифікації діяльності ТОВ «Мрія»

Місією ТОВ «Мрія» є самезадоволення потреб населення чоловічої статі у взутті. На ефективність діяльності підприємства, повноту виконання ним своїх завдань впливають зовнішні фактори, які виникають в середовищі його функціонування і на які підприємство не може безпосередньо впливати. Для вивчення характеру впливу факторів зовнішнього середовища, їх можна поділити на: загальні макроекономічні фактори; галузеві фактори.

Аналіз впливу макроекономічних факторів (табл. 2.7) показав, що позитивний вплив на підприємство мають: низький рівень інфляції поруч із стабільними (зростаючими) макроекономічними показниками, підвищення реальних доходів населення, низькі банківські ставки за кредити.

Разом з тим, небезпеку для підприємства становлять зміни в законодавстві, зокрема, стосовно цін, організації нового бізнесу. Небезпечною також є саможмовірність суттєвого скорочення ВВП країни, обсягів промислового виробництва, а також погіршення умов інвестування у реальний сектор економіки.

Крім того, виробництво взуття з натуральних речовин певною мірою ставить в залежність обсяги виробництва та, відповідно й прибутки підприємства.

Таблиця 2.7 - Оцінка впливу на виробництво взуття

Загальні фактори	Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
1. 1.1. Банківська ставка за кредит	1.1. При зниженні процентної ставки – збільшується інвестування, а, відповідно, і обсяги виробництва	1.1. При підвищенні процентної ставки значно скорочується інвестування виробництва, знижується обсяг продукції
1.2. Рівень інфляції	1.2. При низькій інфляції і стабільній економічній ситуації існує можливість	1.2. У випадку високих темпів інфляції існує небезпека скорочення обсягів споживання щєбінки

	подальшого розвитку і розширення виробництва.	
2. Зміна в соціально-демографічній ситуації 2.1. Чисельність населення 2.2. Реальні доходи населення	2.1. При зростанні чисельності населення збільшується обсяги попиту на взуття 2.2. Зростання платоспроможного попиту призводить до суттєвого збільшення попиту на взуття і, зокрема, на його більш якісні та дорогі види.	2.1. Зменшення чисельності населення призводить до скорочення обсягів попиту на взуття 2.2. При скороченні реальних доходів зменшується обсяг продажу взуття (збільшується середній термін його носіння, при цьому перевага надається більш дешевому взуттю зі штучних матеріалів)
. Державне регулювання 3.1. Можливості зміни в законодавстві стосовно організації бізнесу 3.2. Можливості зміни в законодавстві стосовно податків	3.1. Стабільне законодавство створює передумови для прогнозованого розвитку виробництва 3.2. Використання виключно економічних (побічних) методів регулювання цін з боку держави формує ринкове середовище для діючих підприємств	3.1. Існує небезпека підвищення вимог до дрібних підприємств. 3.2. Існує небезпека підвищення ставки податку на прибуток.
4. Природні та екологічні умови 4.1. Наявність необхідної сировини		4.1. Існує небезпека майже повної зупинки виробництва у випадку масового мору великої рогатої худоби
5. Фактори впливу науково – технічного прогресу 5.1. Виникнення нових видів обладнання для обробки шкіри та виробництва взуття	5.1. Використання нової вдосконаленої техніки дозволяє скоротити питомі витрати на виробництво взуття, що призведе до зменшення відпускної ціни за рахунок зниження собівартості обігових коштів підприємства	5.1. виникнення нових, більш продуктивних видів обладнання призведе до необхідності заміни діючого обладнання підприємства, а, відповідно й до додаткових витрат коштів. У протилежному випадку продукція підприємства стане неконкурентоспроможною

Таблиця 2.8 - Фактори привабливості

Привабливість ринку	положення підприємства
Характеристика галузі (ринку)	
Розмір ринку: 300000 пар на рік; Диверсифікованість ринку – висока Виробництво залежить від наявності сталих ринків збуту продукції	Доля ринку становить 1,7 % Відносини з постачальниками ведуться на договірній основі; договори укладаються на 1 рік та на разові поставки Сировина купується у місцевих виробників
Фактори конкуренції	

<p>На ринку склалися конкурентні відносини В регіоні існують як малі, так і великі підприємства - виробники взуття, що мають значний вплив на ринок та, при необхідності, мають змогу значно збільшити обсяги виробництва</p>	<p>Підприємство володіє сучасною технікою, технологією, які постійно удосконалюються; виготовляє продукцію високої якості, різних видів, має кваліфікований персонал. Підприємство діє самостійно, має можливості подальшого розширення асортименту і обсягів виробництва.</p>
<p>Фінансово-економічні фактори</p>	
<p>В галузі капіталовкладення здійснюються мало через високий рівень конкуренції в галузі та відсутність вільних ніш на ринку взуття. Вхід на ринок вільний, але в разі виходу з нього підприємство понесе збитки в розмірі вартості спеціального обладнання. Ступінь використання вироб.потужностей діючих підприємств: 87 % Галузева рентабельність –10,4%.</p>	<p>Розмір капіталовкладень в підприємство обмежується фінансовими можливостями власників. Але існує можливість отримання банківських кредитів. Коефіцієнт використання виробничих потужностей: 92 % Рентабельність 15,38 %.</p>

Аналіз галузевих факторів показав, що існує сталий попит на взуття різних видів, який повністю задовольняється як за рахунок продукції місцевих виробників, так і за рахунок взуття виготовленого в інших регіонах України або ж імпортованого з інших країн світу. Потенційний обсяг ринку чоловічого взуття в Запорізькому регіоні становить 300 тис пар на рік, при цьому попит на взуття, виготовлене з натуральних матеріалів постійно збільшується.

На ринку взуття склалися конкурентні відносини, що поруч із значною чутливістю споживачів до рівня цін створює передумови до використання методів цінової конкуренції та дає можливість входження в галузь нових підприємств, що мають можливості виробництва якісного взуття за нижчою собівартістю ніж у конкурентів. Привабливою для створення нових підприємств галузь робить і досить високий рівень рентабельності (10,4 %) та висока ступінь віддачі придбаних основних фондів.

Для реалізації ефективної стратегії поведінки підприємства на ринку керівництво ідентифікує ключові фактори успіху в даній сфері бізнесу. Такими факторами можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції, ціна одиниці продукції та ін.), так і ті, що (dspace.uzhnu.edu.ua) не

піддаються кількісній оцінці (імідж підприємства, як випускаючого якісне чоловіче взуття за відносно низькими цінами).

Порівняння факторів конкурентоспроможності створюваного підприємства з показниками підприємств-конкурентів показало, що маючи вузький асортимент але широкий модельний ряд високоякісної продукції, яка відповідає усім вимогам споживачів нове підприємство, оскільки воно має обмежені можливості виробництва, не може конкурувати з великими виробниками за обсягами виробництва, охопленням ринку за номенклатурою, не має змоги створювати значні міжсезонні запаси готової продукції .

Це дещо знижує можливості реалізації готової продукції. Тому забезпечити конкурентну перевагу підприємству можуть лише нижчі ціни (за рахунок нижчої собівартості), система знижок, індивідуальний підхід до різних категорій споживачів (за рахунок диференціації продукції методом виробництва різних моделей взуття) та активна маркетингова політика, яка передбачає рекламну компанію продукції, активний пошук довгострокових партнерів.

Поруч із зовнішніми факторами діяльності підприємства обов'язково слід проаналізувати і внутрішні, тобто ті, що піддаються управлінню та контролю і є наслідками діяльності (чи бездіяльності) керівництва підприємства. Процес оцінки таких факторів носить назву SWOT-аналізу. В його результаті порівнюються сильні та слабкі сторони підприємства, здійснюється пошук можливостей використання сильних сторін підприємства (dspace.puet.edu.ua) з використанням сприятливих обставин зовнішнього середовища (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Баланс сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><i>1. Маркетингу:</i> 1.1. Продукція підприємства конкурентоспроможна;</p>	<p><i>1. Маркетингу:</i> 1.1. Підприємство є самонавчком в даній галузі виробництва; 1.2. Має конкурентів</p>
<p><i>2. Виробництва:</i></p>	<p><i>2. Виробництва:</i></p>

<p>2.1. Підприємство володіє сучасним обладнанням;</p> <p>2.2. Освоює нові технології виробництва;</p> <p>2.3. Висока ступінь використання виробничих потужностей; (elibrary.donnuet.edu.ua)</p> <p>2.4. Повністю забезпечене сировиною</p>	<p>2.1. Підприємство не має досвіду виробництва взуття</p>
<p>3. <i>Персоналу:</i></p> <p>3.1. Персонал має високу кваліфікацію і досвід роботи;</p> <p>3.2. Існуюча система оплата праці стимулює зростання її продуктивності</p> <p>3.3. Низька плинність кадрів</p>	<p>3. <i>Персоналу:</i></p> <p>3.1. Колектив є самомолодим і недостатньо «спрацьованим»</p>
<p>4. <i>Досліджень і розробок:</i></p> <p>4.1. Планується впровадження нових ресурсозберігаючих технологій</p>	<p>4. <i>Досліджень і розробок:</i></p> <p>4.1. У зв'язку з малою чисельністю працюючих підприємство не має змоги самостійно проводити розробки нових технологій та моделей.</p>
<p>5. <i>Фінансів:</i></p> <p>5.1. Існує можливість скорочення накладних витрат за рахунок розширення виробництва</p> <p>5.2. Швидкість обігу обігових коштів</p>	<p>5. <i>Фінансів:</i></p> <p>5.1. Ймовірність непередбаченого зростання витрат на проходження сертифікації продукції та оформлення відповідних ліцензій, патентів, дозволів.</p>

Для максимального використання сильних сторін підприємство повинне базувати свою ринкову стратегію на підвищенні якості продукції, зниженні собівартості і цін в порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Висновки до 2 розділу

В роботі була досліджена діяльність ТОВ «Мрія». Підприємство займається виробництвом взуття. Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2020р. виторг від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис.грн., а в 2021 р. – 2986,8 тис.грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його . Крім 24,8 тис.грн. у 2020 р. і 27 тис.грн. у 2021 р. Діяльність підприємства протягом останніх років є самоприбутковою. У 2021 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Як засвідчили розрахунки, підприємство на

початок 2020 року характеризувалося абсолютною стійкістю фінансового стану. Але у подальшому, незважаючи на зменшення розміру виробничих запасів, відбулося погіршення фінансового стану та на 1.01. 2021 р. він може характеризуватися як кризовий. Таке погіршення фінансового стану пов'язане перш за все зменшенням розміру власного оборотного капіталу. Протягом 2021 р. підприємство дещо покращило фінансовий стан, який є самемайже нормальним (розмір власних оборотних коштів майже дорівнює вартості виробничих запасів). Підсумовує аналіз фінансового стану підприємства характеристика його платоспроможності та ліквідності. Жодний з розрахованих показників не є самеоптимальним з точки зору рекомендованого рівня абсолютної ліквідності (0,2).

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія» показав, що воно має тенденції до збереження суттєвої незначний розмір власних коштів, величезну кредиторську заборгованість, яка хоч й перекривається дебіторською, але не може бути терміново погашена у рекомендованих для підтримання ліквідності обсягах. Фінансовий стан підприємства близький до нормального, але це визначається незначним розміром виробничих запасів та відносно невеликою вартістю основних фондів.

Аналіз впливу макроекономічних факторів підприємство мають: низький рівень інфляції поруч із стабільними (зростаючими) макроекономічними показниками, підвищення реальних доходів населення, низькі банківські ставки за кредити. Разом з тим, небезпеку для підприємства становлять зміни в законодавстві, зокрема, стосовно цін, організації нового бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мрія»

ТОВ «Мрія» було засноване у 1994 р. шляхом перетворення кооперативу з індивідуального пошиву одягу та взуття «Мрія» у товариство з обмеженою відповідальністю. Засновниками товариства є саме 5 фізичних осіб, які мають однаковий розмір внесків у статутний фонд товариства.

Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2020 р. виторг від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис.грн., а в 2021 р. – 2986,8 тис.грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його зростання (табл.2.1) Крім цього підприємство зробило послуг пільговим категоріям населення на суму 24,8 тис.грн. у 2020 р. і 27 тис.грн. у 2021 р.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Мрія»

Назва показника	2019 р., тис,грн.	2020 р., тис.грн.	Відхилення		2021 р., тис.грн.	Відхилення	
			Тис.грн.	%		тис. грн.	%
Виручка від реалізації	1426	1869	443	-31,07	2986,8	1117,8	59,81
ПДВ	217,8	311,5	93,7	-43,02	497,8	186,3	59,81
Витрати на виробництво	945,6	1412,7	467,1	-49,40	2184	771,3	54,6
Інші операційні доходи та витрати	286,2	144,8	-49,4	-67,98	-186,1	-330,9	228,52
Чистий прибуток поточного року	201,5	109,6	-91,9	45,61	84,4	-25,2	-22,99

Діяльність підприємства протягом останніх років є самеприбутковою. Але одразу відмітимо, що за результатами 2020 р. величина прибутку збільшилася на 91,9 тис.грн., або на 45,6 % при одночасному зменшенні виручки від реалізації (на 443 тис.грн.) та витрат на виробництво (на 4976,1 тис.грн.). Головною причиною зменшення прибутковості підприємства можна вважати можна вважати винятково не здійснення населенням оплати послуг, наданих підприємством, а також суттєве подорожчання витратних матеріалів, перш за все паливно-мастильних матеріалів. Окрім того, у 2020 р. підприємство отримало значно менше інших операційних доходів

Відзначимо також, що за два останніх роки значно зросли витрати на виробництво (на 771,3 тис.грн.) при майже незмінному обсяги виробництва в

умовно-натуральному вимірі. Але порівняння темпів зростання виручки від реалізації та витрат на виробництво з початку призводить до висновку про можливе зростання прибутку у 2021 р. Насправді ж розмір чистого прибутку знизився. Це пояснюється, перш за все суттєвим збільшенням операційних витрат та зниженням операційних доходів. Відзначимо, що у 2021 р. суттєвими були адміністративні витрати підприємства, які склали 159,5 тис.грн. Підприємство у 2021 р. витратило 4,4 тис.грн. на збут, чого не було у попередньому році. Все це й обумовило падіння розміру прибутку, незважаючи на дуже позитивну динаміку виручки від реалізації й уповільнення темпів росту витрат на виробництво.

Таблиця 2.2 - Показники прибутковості (збитковості) ТОВ «Мрія»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1 Прибутковість (збитковість) власного капіталу	0,347	0,188	-0,158
2. Прибутковість (збитковість) сукупного капіталу	0,062	0,032	-0,030
3. Прибутковість (збитковість) продажу	0,093	0,004	-0,089

Як засвідчують дані табл.2.2, прибутковість власного капіталу та сукупного капіталу протягом 2021 р. зменшилася. Це стало наслідком зменшення розміру прибутку підприємства, з одного боку, та збільшенням розміру як власного, так й сукупного капіталу. Відповідно зменшенню розміру прибутку підприємства, зменшилася й прибутковість продажу.

У 2021 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Так, спостерігається зменшення фондівіддачі, що пов'язане, насамперед із більш швидкими темпами зростання вартості основних фондів порівняно із зростанням виручки від реалізації; значно зріс період одного обороту дебіторської заборгованості при незначному зменшенні обіговості кредиторської заборгованості, уповільнилися темпи обіговості виробничих запасів, зменшилися темпи економічного росту підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники ділової активності ТОВ «Мрія»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	Відхилення
Фондовіддача, тис .грн.	14,77	10,30	-4,48
Обіговість засобів в розрахунках, днів	437,76	469,82	32,06
Обіговість виробничих запасів, днів	24,13	41,90	17,76
Обіговість кредиторської заборгованості , днів	557,26	555,03	-2,23
Коефіцієнт стійкості економічного росту	0,29	0,09	-0,20

Таким чином, діяльність ТОВ «Мрія» за результатами попереднього аналізу треба визнати як таку, що характеризується тенденціями до зменшення прибутковості, зниження фондівіддачі, зростання собівартості послуг, уповільнення темпів економічного зростання.

Загальне уявлення про майно підприємства дає табл. 2.4. Як свідчать дані, підприємство характеризується постійними змінами у вартості окремих елементів майна. Так, за 2020 р. вартість майна збільшилася на 1099,6 тис.грн., а у наступному році – ще на 2259 тис.грн. Але у 2020 році це зростання було обумовлене виключно збільшенням дебіторської заборгованості (на 1033,9 тис.грн.) та збільшенням розміру грошових коштів (на 12,8 тис.грн.).

При цьому протягом 2020 р. відбулося суттєве зменшення вартості основних засобів (на 26,8 тис.грн.) та товарно-матеріальних цінностей (на 25,3 тис.грн.). У структурі майна підприємства станом на 01.01.2020 р. домінували грошові кошти в розрахунках (83,5 % від загальної вартості майна).

Товарно-матеріальні цінності склали 12,73 % вартості майна, а основні засоби – 9,5 %. На кінець 2020 р. частка грошових коштів в розрахунках збільшилася до 88 %, в той час як частка товарно-матеріальних цінностей та основних засобів суттєво скоротилася (відповідно до 6,27 % та 4,42 %).

Таблиця 2.4 - Динаміка, склад і структура майна ТОВ «Мрія»

Елемент майна	На 01.01.2020		На 1.01.2021		відхилення		На 31.12.2021		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг. варт. майна	Тис.грн.	% до заг. варт. майна	Тис. Грн.	%	Тис. грн.	% до заг. варт. майна	Тис . грн.	%

Основні засоби (залишкова вартість)	139,9	9,58	113,1	4,42	-26,8	-19,16	467,1	9,69	354	313
Нематеріальні активи	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	-
Товарно-матеріальні цінності	185,9	12,73	160,6	6,27	-25,3	-13,61	347,6	7,21	187	116,44
Кошти в розрахунках	1218,8	83,46	2252,7	88	1033,9	84,83	3897,9	80,87	1645,2	73,03
Грошові кошти	0,8	0,05	13,6	0,53	12,8	1600	107,2	2,22	93,6	688,24
Всього майна	1460,4	100,00	2560	100	1099,6	75,29	4819,8	100	2259,8	88,24

Протягом 2021 року загальна вартість майна підприємства збільшилась на 88 % та станом на 1.01.2021 р. склала 4819,8 тис.грн. Нажаль, одразу слід зауважити, що таке зростання вартості майна підприємства визначалося в основному зростанням дебіторської заборгованості, розмір якої зріс за цей період на 1645,2 тис.грн., а її розмір станом на 1.01.2021 р. перебільшував рівень, що був зафіксований на 31.12.2021 р. на 73,03 %.

В той же час, найбільш важлива частина активів підприємства – основні фонди, зросли у вартості лише на 354 тис.грн., хоча у відносному вимірі, їх вартість протягом року зросла на 313 %.

Треба також зазначити, що вартість товарно-матеріальних цінностей, якими володіє підприємство, також зросла на 187 тис.грн. протягом періоду, що аналізується. Але з погляду на основні функції підприємства та особливості його виробничої діяльності, яка пов'язана із тепло-та водозабезпеченням, вважаємо таку вартість товарно-матеріальних цінностей недостатньою.

Протягом 2021 р. відбулися суттєві зміни у структурі майна підприємства.

Можна було б вважати позитивним фактом зростання розміру грошових коштів на рахунках підприємства, яке склало 93,6 тис.грн. Але зважаючи на специфіку діяльності підприємства, особливо у зимовий період на який було

складено баланс, цей розмір грошових коштів є саменедостатнім для фінансування поточних потреб ТОВ «Мрія».

Негативно слід оцінити й зростання дебіторської заборгованості, а, отже, й роботу підприємства з боржниками, більшість з яких – це отримувачі послуг. Так, якщо заборгованість підприємству зросла на 1645,2 тис.грн., то розмір грошових коштів збільшився лише на 93,6 тис.грн. Саме неефективна робота із погашення дебіторської заборгованості суттєво знижує фінансові можливості підприємства із оновлення основних фондів та створення достатніх виробничих запасів, що дало б змогу підвищити якість послуг, що надаються, їх своєчасність та повний обсяг.

Треба звернути увагу ще на одну особливість майна підприємства. Первинна вартість основних фондів, які має у власності ТОВ «Мрія» станом на 1.01.2021 р. складала 430,1 тис.грн., а знос дорівнював 317 тис.грн. (коефіцієнт гідності дорівнював 0,26), а вже станом на 31.12.2021 р. первинна вартість основних фондів дорівнювала 1241,8 тис.грн. при розмірі зносу у 774,7 тис.грн. (коефіцієнт гідності дорівнює 0,37). Тобто протягом року у власність підприємства було надано обладнання, устаткування та механізми, з меншим ступенем зношеності, аніж ті основні фонди, якими володіло підприємство раніше. Причому відмітимо, що основні фонди підприємства поповнювалися виключно шляхом надання йому обладнання, яке вже було у користуванні, а за власні кошти придбання нових основних фондів не фінансувалося.

У зв'язку з цим треба відмітити два можливих наслідки. По-перше, зростання вартості основних фондів призводить до збільшення розміру амортизаційних відрахувань, що, відповідно, впливає на структуру та розмір витрат на виробництво та збільшує вартість послуг підприємства. В цьому випадку, при подальшому збільшенні вартості послуг підприємства слід очікувати подальшого зростання дебіторської заборгованості, оскільки платоспроможність населення та їх бажання оплачувати послуги (особливо населенням сільської місцевості) знаходиться на дуже низькому рівні.

По-друге, отримання основних фондів із великим ступенем зносу призводить до збільшення ризику витрачання додаткових коштів на їх утримання, поточний та капітальний ремонт, що, з урахуванням невеликих грошових надходжень на підприємство, вказує на ускладнення процесів пошуку та використання фінансових ресурсів.

Структура майна підприємства протягом останнього року не зазнала суттєвих змін. Левову частку активів підприємства складає дебіторська заборгованість, частка якої складає майже 81 % майна підприємства станом на 31.12.2021 р. Частка основних засобів на той же час складає 9,69 %, а частка товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів складає відповідно 7,21 % та 2,22 %. Така структура майна підприємства є саменеефективною та тягне за собою проблеми, пов'язані, як із процесами виробництва так й його фінансування. Зміни, які відбувалися у складі та розмірі пасивів ТОВ «Мрія», віддзеркалюються у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка, склад і структура пасивів ТОВ «Мрія»

Елемент майна	На 01.01.20		На 1.01.2021		відхилення		На 31.12.2021		відхилення	
	Тис. грн.	% до заг. розм	Тис. грн.	% до заг. розм	Тис. грн.	%	Тис. грн.	% до заг. розм..	Тис . грн.	%
Власні кошти										
Капітал, фонди, і резерви	461,90	22,03	373,20	14,58	-88,70	-7,45	973,20	20,19	600,00	5,61
Залучені кошти										
Розрахунки та інші короткострокові пасиви:	1634,90	77,97	2186,80	85,42	551,90	7,45	3846,60	79,81	1659,80	5,61
кредиторська заборг.:										
по товарних операціях	201,10	9,59	0,00	0,00	-201,10	-9,59	0,00	0,00	0,00	0,00
інша кредиторська заборг.	1433,80	68,38	2186,80	85,42	753,00	150,24	3846,60	79,81	1659,80	70,45
Усього пасивів	2096,80	100,00	2560,00	100,00	463,20	0,22	4819,80	100,00	2259,80	88,24

Аналіз таблиці 2.5 показує, що протягом двох останніх років, загальний розмір пасивів підприємства збільшився на 88,24 % та станом на 1.01.2021 р. склав 4819,8 тис.грн. Відмітимо, що темпи зростання розміру пасивів

підприємства були дуже різними у 2020 та 2021 роках. Так, якщо за 2020 р. розмір пасивів збільшився лише на 0,22 %, то у 2021 р. темпи зростання сягли 88,27 %.

Суттєві зміни відбулися й у складі пасивів підприємства. Так, якщо станом на 01.01.20 р до складу пасивів входила кредиторська заборгованість по товарних операціях в обсязі 201 тис.грн., то вже на 1.01.2021 р. й протягом усього 2020 р. цей вид пасивів був відсутній.

Відмітимо також відсутність довгострокових пасивів, короткострокових кредитів та позик у складі пасивів підприємства протягом усього періоду, що аналізується.

Власні кошти, які входять до складу пасивів підприємства, характеризуються незначним (порівняно із залученими коштами) розміром, та повільними темпами зростання. Так, протягом 2020 р. відбувалося зменшення розміру власних коштів на 7,45 %, а у 2021 р. підприємство характеризується певним збільшенням власного капіталу, яке становило 5,61 %. У той же час, залучені кошти характеризуються постійним зростанням, яке у 2020 р. становило 7,45 %, а у 2021 р. – 5,61 %.

У структурі пасивів ТОВ «Мрія» протягом періоду, що аналізується, не відбулося суттєвих змін. Станом на 1.01.2020р. власні кошти мали частку у 22,03 %, а залучені у 77,97 %. Причому, питома вага іншої кредиторської заборгованості становила 68,38 %. Таким чином, співвідношення між власними та залученими коштами, які формують фінансові ресурси підприємства становило 0,28. Більш ніж 90 % залучених коштів приходиться на іншу кредиторську заборгованість, а саме – на розрахунки із бюджетом, позабюджетними фондами, із страхування та по оплаті праці. Це свідчить про високу незбалансованість кредиторської заборгованості й пасивів підприємства у цілому, наявність значного ризику втрати фінансової незалежності підприємства та суттєвих проблем в розрахунках із бюджетом та позабюджетними фондами.

Внаслідок зникнення протягом 2020 р. кредиторської заборгованості по

товарних операціях, структура пасивів підприємства станом на 1.01.2021 р. дещо змінилася. У результаті зростання розміру іншої кредиторської заборгованості протягом року у 1,5 разу, відбулося збільшення її питомої ваги у складі пасивів підприємства до 85,42 %. При цьому співвідношення між власними та позиченими коштами зменшилося до 0,17, що свідчить про критичний стан структури пасивів підприємства.

Протягом 2021 р. відбувалося незначне збільшення розміру власних коштів, що призвело до зростання їх частки у складі пасивів підприємства. Співвідношення між власними та залученими коштами дещо поліпшилося та становить 0,25.

Постійне накопичення кредиторської заборгованості, виключно за рахунок якої формуються позичені кошти, може призвести до накладання фінансових санкцій, штрафів та пені, відтоку робітників із підприємства внаслідок накопичення заборгованості по зарплаті. Слід визнати стан пасивів підприємства кризовим та розробити систему заходів із їх оптимізації.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія»

Перш за все треба визначити темпи росту реальних активів підприємства. Вони склали:

$$A_{(2020 \text{ р.})} = 2560/2096,8 = 1,22$$

$$A_{(2021 \text{ р.})} = 4819,8/2560 = 1,92$$

Тобто у 2021 р. темпи росту реальних активів значно зросли порівняно із попереднім, 2020, роком. Але зазначимо, що зростання вартості активів підприємства у 2021 р. відбулося майже виключно за рахунок зростання дебіторської заборгованості й лише в незначному ступені – за рахунок збільшення вартості основних фондів. Цей факт треба визнати негативним,

оскільки зростання дебіторської заборгованості не призводить до реального збільшення вартості тих активів підприємства, що безпосередньо використовуються, або беруть участь у виробничих процесах.

Подальший аналіз фінансового стану підприємства пов'язаний із дослідженням фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Значення коефіцієнту автономії характеризується наступними змінами:

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 01.01.20)} = 461,9/2096,8 = 0,22$$

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 1.01.21)} = 373,2/2560 = 0,14$$

$$\text{КавТ}_{(\text{на } 31.12.21)} = 803,2/4819,8 = 0,16$$

Динаміка цього показника свідчить про поступове зменшення частки власних коштів у загальному розмірі фінансових ресурсів підприємства. При цьому треба звернути увагу на те, що навіть на 01.01.20 р., коли значення цього коефіцієнту було найбільшим, воно було меншим за рекомендованим. Тобто підприємство характеризується недостатнім розміром власних коштів для фінансування поточних та перспективних потреб.

Необхідно відмітити також й той факт, що у складі власних коштів значну частку (більше 50 % у середньому за період спостережень) займає статутний капітал, який не приймає участі у фінансуванні потреб підприємства. Зважаючи на це треба визнати розмір власних коштів недостатнім та таким, що не відповідає потребам підприємства.

Значення коефіцієнту співвідношення позичених та власних коштів характеризується наступними змінами:

$$\text{Кс}_{(\text{на } 01.01.20)} = 1634,9/461,9 = 3,53$$

$$\text{Кс}_{(\text{на } 1.01.21)} = 2186,8/373,2 = 5,83$$

$$\text{Кс}_{(\text{на } 31.12.21)} = 4016,6/803,2 = 5,00$$

Як свідчать розрахунки, підприємство у більшому ступені використовує

зовнішні джерела фінансових ресурсів аніж власні. Причому спостерігається зростання як розміру позичених коштів, так й збільшення їхнього співвідношення із власними коштами підприємства.

Так, якщо на 01.01.20 р. розмір позичених коштів перевищував розмір власних у 3,53 разу, то станом на 1.01.21 р. вони були більше у 5 разів. Відзначимо також, що усі позичені кошти являють собою заборгованість перед бюджетом, позабюджетними фондами, із страхування та оплати праці, що є саменегативним фактом, який свідчить про недосконалу систему управління фінансовими ресурсами підприємства.

Так, наприклад, підприємство зовсім не використовує короткострокові банківські кредити та послуги, а наявність заборгованості перед бюджетом та позабюджетними фондами збільшує ризик неефективного витрачання коштів у зв'язку із можливістю нарахування штрафних санкцій.

Наявність же заборгованості по заробітній платі по-перше, може призвести до падіння продуктивності праці, часткового або масового звільнення працівників, а по-друге, до примусового стягнення заборгованості на користь робітників за рішенням суду, що вкрай негативно вплине на фінансовий стан підприємства, позначиться на ритмічності його виробничо-господарської діяльності.

Значення коефіцієнту фінансової залежності змінювалося наступним чином:

$$\text{Кф.з.}_{(на\ 01.01.20)} = 2096,8/461,9 = 4,53$$

$$\text{Кф.з.}_{(на\ 1.01.21)} = 2560/373,2 = 6,85$$

$$\text{Кф.з.}_{(на\ 31.12.21)} = 4819,8/803,2 = 6,00$$

Значення та динаміка цього показника ще раз засвідчують скрутне фінансове становище підприємства. Загальний розмір фінансових ресурсів підприємства станом на 31.12.21 р. у 6 разів перевищує розмір його власних коштів.

Тобто підприємство не здатне фінансувати потреби у повному обсязі за рахунок власних ресурсів та шляхом перерозподілу результатів попередньої господарської діяльності. Воно знаходиться у виключній залежності від зовнішніх джерел фінансування, що й призводить до накопичення кредиторської заборгованості зі усіма подальшими негативними наслідками цього процесу.

Подальший аналіз фінансового стану пов'язаний із визначенням типу фінансової стійкості підприємства. Для цього складемо допоміжну таблицю.

Як засвідчили розрахунки (табл.2.6), підприємство на початок 2020 року характеризувалося абсолютною стійкістю фінансового стану. Але у подальшому, незважаючи на зменшення розміру виробничих запасів, відбулося погіршення фінансового стану та на 1.01.2021 р. він може характеризуватися як кризовий.

Таке погіршення фінансового стану пов'язане перш за все зменшенням розміру власного оборотного капіталу. Протягом 2021 р. підприємство покращило фінансовий стан, який є саменормальним (розмір власних оборотних коштів майже дорівнює вартості виробничих запасів).

Таблиця 2.6 - Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Мрія»

Показник	На 1.01.2020	На 1.01.2021	На 31.12.2021.
Розмір запасів та затрат (тис.грн)	185,9	160,6	347,6
Власні оборотні кошти (тис.грн)	322,0	90,1	336,1
Кредити банків під створення запасів та затрат (тис.грн)		0	0
Розмір тимчасово вільних коштів (тис.грн)	257,5	170,0	254,4
Різниця між джерелами коштів (сума рядків 2-4) та запасами (рядок 1) (тис.грн.)	393,6	99,5	242,9
Результат співставлення	$3 < \text{ВОК} + \text{Ктмц}$	$3 < \text{ВОК} + \text{Ктмц} + \text{Дт}$	$3 < \text{Ктмц} + \text{Дт}$

Підсумовує аналіз фінансового стану підприємства характеристика його

платоспроможності та ліквідності. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підприємства змінювалося наступним чином:

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 01.01.20)} = 0,8/1718,9 = 0,00004$$

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 1.01.21)} = 13,6/2186,8 = 0,0062$$

$$\text{Ка.Л.}_{(\text{на } 31.12.21)} = 107,2/3847,8 = 0,027$$

Жодний з розрахованих показників не є самеоптимальним з точки зору рекомендованого рівня абсолютної ліквідності (0,2). Підприємство не може забезпечити термінове погашення хоча б 20 % поточної заборгованості. Але відмітимо позитивну динаміку цього показника, який свідчить про поступове покращення фінансового стану перш за все за рахунок збільшення розміру грошових коштів на рахунках.

Нажаль досягти більшого підприємству й надалі буде заважати величезна кредиторська заборгованість, які збільшується вражаючими темпами (у середньому на 1064 тис.грн. на рік або на 80 % щороку).

Значення проміжного коефіцієнту покриття змінювалося наступним чином:

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 01.01.20)} = 1771 / 1718,9 = 1,03$$

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 1.01.20)} = 2286,3 / 2186,8 = 1,04$$

$$\text{Кпш}_{(\text{на } 31.12.21)} = 4472,2 / 3847,8 = 1,16$$

Внаслідок постійного перевищення розміру дебіторської заборгованості над кредиторською, значення цього показника є самебільшим за 1 при рекомендованому рівні 0,7-0,8. Тобто формально підприємство здатне погасити боргові зобов'язання у повному обсязі за рахунок коштів, які можуть бути отримані внаслідок повернення дебіторської заборгованості. Але насправді, накопичення дебіторської заборгованості й низький рівень ефективності управління нею, на що ми вже вказували раніше, свідчать

виключно про формальну ліквідність підприємства.

Динаміка загального коефіцієнту покриття була наступною:

$$\text{Кпз}_{\text{(на 01.01.20)}} = 1956,9/1718,9 = 1,13$$

$$\text{Кпз}_{\text{(на 01.01.20)}} = 2446,9/2186,8 = 1,12$$

$$\text{Кпз}_{\text{(на 31.12.21)}} = 4352,7/3847,8 = 1,13$$

Значення цього показника знаходиться у межах 1,12 – 1,12, що нижче рекомендованого (1,7-2). Необхідно визнати, що у цілому підприємство є саменизько платоспроможним, а його можливості із погашення боргових зобов'язань визначаються виключно поверненням дебіторської заборгованості, розмір якої постійно зростає.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія» показав, що воно має тенденції до збереження суттєвої залежності від зовнішніх джерел фінансування, незначний розмір власних коштів, величезну кредиторську заборгованість, яка хоч й перекривається дебіторською, але не може бути терміново погашена у рекомендованих для підтримання ліквідності обсягах. Фінансовий стан підприємства близький до нормального.

З урахуванням же виявленої раніше тенденції до зменшення прибутковості та розміру власного оборотного капіталу, на тлі постійного зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, треба визнати фінансовий стан підприємства незадовільним.

2.3. Оцінка впливу факторів середовища на можливості диверсифікації діяльності ТОВ «Мрія»

Місією ТОВ «Мрія» є самезадоволення потреб населення чоловічої статі у взутті. На ефективність діяльності підприємства, повноту виконання ним своїх завдань впливають зовнішні фактори, які виникають в середовищі його

функціонування і на які підприємство не може безпосередньо впливати. Для вивчення характеру впливу факторів зовнішнього середовища, їх можна поділити на: загальні макроекономічні фактори; галузеві фактори.

Аналіз впливу макроекономічних факторів (табл. 2.7) показав, що позитивний вплив на підприємство мають: низький рівень інфляції поруч із стабільними (зростаючими) макроекономічними показниками, підвищення реальних доходів населення, низькі банківські ставки за кредити.

Разом з тим, небезпеку для підприємства становлять зміни в законодавстві, зокрема, стосовно цін, організації нового бізнесу. Небезпечною також є самотвірність суттєвого скорочення ВВП країни, обсягів промислового виробництва, а також погіршення умов інвестування у реальний сектор економіки.

Крім того, виробництво взуття з натуральних речовин певною мірою ставить в залежність обсяги виробництва та, відповідно й прибутки підприємства.

Таблиця 2.7 - Оцінка впливу на виробництво взуття

Загальні фактори	Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
1. 1.1. Банківська ставка за кредит 1.2. Рівень інфляції	1.1. При зниженні процентної ставки – збільшується інвестування, а, відповідно, і обсяги виробництва 1.2. При низькій інфляції і стабільній економічній ситуації існує можливість подальшого розвитку і розширення виробництва.	1.1. При підвищенні процентної ставки значно скорочується інвестування виробництва, знижується обсяг продукції 1.2. У випадку високих темпів інфляції існує небезпека скорочення обсягів споживання щєбінки
2. Зміна в соціально-демографічній ситуації 2.1. Чисельність населення 2.2. Реальні доходи населення	2.1. При зростанні чисельності населення збільшується обсяги попиту на взуття 2.2. Зростання платоспроможного попиту призводить до суттєвого збільшення попиту на взуття і, зокрема, на його більш якісні та дорогі види.	2.1. Зменшення чисельності населення призводить до скорочення обсягів попиту на взуття 2.2. При скороченні реальних доходів зменшується обсяг продажу взуття (збільшується середній термін його носіння, при цьому перевага надається

		більш дешевому взуттю зі штучних матеріалів)
. Державне регулювання 3.1. Можливості зміни в законодавстві стосовно організації бізнесу 3.2. Можливості зміни в законодавстві стосовно податків	3.1. Стабільне законодавство створює передумови для прогнозованого розвитку виробництва 3.2. Використання виключно економічних (побічних) методів регулювання цін з боку держави формує ринкове середовище для діючих підприємств	3.1. Існує небезпека підвищення вимог до дрібних підприємств. 3.2. Існує небезпека підвищення ставки податку на прибуток.
4. Природні та екологічні умови 4.1. Наявність необхідної сировини		4.1. Існує небезпека майже повної зупинки виробництва у випадку масового мору великої рогатої худоби
5. Фактори впливу науково – технічного прогресу 5.1. Виникнення нових видів обладнання для обробки шкіри та виробництва взуття	5.1. Використання нової вдосконаленої техніки дозволяє скоротити питомі витрати на виробництво взуття, що призведе до зменшення відпускнуої ціни за рахунок зниження собівартості обігових коштів підприємства	5.1. виникнення нових, більш продуктивних видів обладнання призведе до необхідності заміни діючого обладнання підприємства, а, відповідно й до додаткових витрат коштів. У протилежному випадку продукція підприємства стане неконкурентоспроможною

Таблиця 2.8 - Фактори привабливості

Привабливість ринку	положення підприємства
Характеристика галузі (ринку)	
Розмір ринку: 300000 пар на рік; Диверсифікованість ринку – висока Виробництво залежить від наявності сталих ринків збуту продукції	Доля ринку становить 1,7 % Відносини з постачальниками ведуться на договірній основі; договори укладаються на 1 рік та на разові поставки Сировина купується у місцевих виробників
Фактори конкуренції	
На ринку склалися конкурентні відносини В регіоні існують як малі, так і великі підприємства - виробники взуття, що мають значний вплив на ринок та, при необхідності, мають змогу значно збільшити обсяги виробництва	Підприємство володіє сучасною технікою, технологією, які постійно удосконалюються; виготовляє продукцію високої якості, різних видів, має кваліфікований персонал. Підприємство діє самостійно, має можливості подальшого розширення асортименту і обсягів виробництва.
Фінансово-економічні фактори	
В галузі капіталовкладення здійснюються мало через високий рівень конкуренції в галузі та відсутність вільних ніш на ринку	Розмір капіталовкладень в підприємство обмежується фінансовими можливостями власників. Але існує можливість отримання банківських кредитів.

взуття. Вхід на ринок вільний, але в разі виходу з нього підприємство понесе збитки в розмірі вартості спеціального обладнання. Ступінь використання вироб.потужностей діючих підприємств: 87 % Галузева рентабельність –10,4%.	Коефіцієнт використання виробничих потужностей: 92 % Рентабельність 15,38 %.
--	---

Аналіз галузевих факторів показав, що існує сталий попит на взуття різних видів, який повністю задовольняється як за рахунок продукції місцевих виробників, так і за рахунок взуття виготовленого в інших регіонах України або ж імпортованого з інших країн світу. Потенційний обсяг ринку чоловічого взуття в Запорізькому регіоні становить 300 тис пар на рік, при цьому попит на взуття, виготовлене з натуральних матеріалів постійно збільшується.

На ринку взуття склалися конкурентні відносини, що поруч із значною чутливістю споживачів до рівня цін створює передумови до використання методів цінової конкуренції та дає можливість входження в галузь нових підприємств, що мають можливості виробництва якісного взуття за нижчою собівартістю ніж у конкурентів. Привабливою для створення нових підприємств галузь робить і досить високий рівень рентабельності (10,4 %) та висока ступінь віддачі придбаних основних фондів.

Для реалізації ефективної стратегії поведінки підприємства на ринку керівництво ідентифікує ключові фактори успіху в даній сфері бізнесу. Такими факторами можуть бути як кількісні показники (собівартість одиниці продукції, ціна одиниці продукції та ін.), так і ті, що (dspace.uzhnu.edu.ua) не піддаються кількісній оцінці (імідж підприємства, як випускаючого якісне чоловіче взуття за відносно низькими цінами).

Порівняння факторів конкурентоспроможності створюваного підприємства з показниками підприємств-конкурентів показало, що маючи вузький асортимент але широкий модельний ряд високоякісної продукції, яка відповідає усім вимогам споживачів нове підприємство, оскільки воно має обмежені можливості виробництва, не може конкурувати з великими виробниками за обсягами виробництва, охопленням ринку за номенклатурою,

не має змоги створювати значні міжсезонні запаси готової продукції .

Це дещо знижує можливості реалізації готової продукції. Тому забезпечити конкурентну перевагу підприємству можуть лише нижчі ціни (за рахунок нижчої собівартості), система знижок, індивідуальний підхід до різних категорій споживачів (за рахунок диференціації продукції методом виробництва різних моделей взуття) та активна маркетингова політика, яка передбачає рекламну компанію продукції, активний пошук довгострокових партнерів.

Поруч із зовнішніми факторами діяльності підприємства обов'язково слід проаналізувати і внутрішні, тобто ті, що піддаються управлінню та контролю і є наслідками діяльності (чи бездіяльності) керівництва підприємства. Процес оцінки таких факторів носить назву SWOT-аналізу. В його результаті порівнюються сильні та слабкі сторони підприємства, здійснюється пошук можливостей використання сильних сторін підприємства (dspace.puet.edu.ua) з використанням сприятливих обставин зовнішнього середовища (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Баланс сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><i>1. Марке тингу:</i> 1.1. Продукція підприємства конкурентоспроможна;</p>	<p><i>1. Маркетингу:</i> 1.1. Підприємство є саменовачком в даній галузі виробництва; 1.2. Має конкурентів</p>
<p><i>2. Виробництва:</i> 2.1. Підприємство володіє сучасним обладнанням; 2.2. Освоює нові технології виробництва; 2.3. Висока ступінь використання виробничих потужностей; (elibrary.donnuet.edu.ua) 2.4. Повністю забезпечене сировиною</p>	<p><i>2. Виробництва:</i> 2.1. Підприємство не має досвіду виробництва взуття</p>
<p><i>3. Персоналу:</i> 3.1. Персонал має високу кваліфікацію і досвід роботи; 3.2. Існуюча система оплата праці стимулює зростання її продуктивності</p>	<p><i>3. Персоналу:</i> 3.1. Колектив є самолодим і недостатньо «спрацьованим»</p>

3.3. Низька плинність кадрів	
4. Досліджень і розробок: 4.1. Планується впровадження нових ресурсозберігаючих технологій	4. Досліджень і розробок: 4.1. У зв'язку з малою чисельністю працюючих підприємство не має змоги самостійно проводити розробки нових технологій та моделей.
5. Фінансів: 5.1. Існує можливість скорочення накладних витрат за рахунок розширення виробництва 5.2. Швидкість обігу обігових коштів	5. Фінансів: 5.1. Ймовірність непередбаченого зростання витрат на проходження сертифікації продукції та оформлення відповідних ліцензій, патентів, дозволів.

Для максимального використання сильних сторін підприємство повинне базувати свою ринкову стратегію на підвищенні якості продукції, зниженні собівартості і цін в порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Висновки до 2 розділу

В роботі була досліджена діяльність ТОВ «Мрія». Підприємство займається виробництвом взуття. Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2020р. виторг від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис.грн., а в 2021 р. – 2986,8 тис.грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його . Крім 24,8 тис.грн. у 2020 р. і 27 тис.грн. у 2021 р. Діяльність підприємства протягом останніх років є самеприбутковою. У 2021 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Як засвідчили розрахунки, підприємство на початок 2020 року характеризувалося абсолютною стійкістю фінансового стану. Але у подальшому, незважаючи на зменшення розміру виробничих запасів, відбулося погіршення фінансового стану та на 1.01. 2021 р. він може характеризуватися як кризовий. Таке погіршення фінансового стану пов'язане перш за все зменшенням розміру власного оборотного капіталу. Протягом 2021 р. підприємство дещо покращило фінансовий стан, який є самемайже нормальним (розмір власних оборотних коштів майже дорівнює вартості виробничих запасів). Підсумовує аналіз фінансового стану підприємства

характеристика його платоспроможності та ліквідності. Жодний з розрахованих показників не є самеоптимальним з точки зору рекомендованого рівня абсолютної ліквідності (0,2).

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія» показав, що воно має тенденції до збереження суттєвої знезначний розмір власних коштів, величезну кредиторську заборгованість, яка хоч й перекривається дебіторською, але не може бути терміново погашена у рекомендованих для підтримання ліквідності обсягах. Фінансовий стан підприємства близький до нормального, але це визначається незначним розміром виробничих запасів та відносно невеликою вартістю основних фондів.

Аналіз впливу макроекономічних факторів, підприємство мають: низький рівень інфляції поруч із стабільними (зростаючими) макроекономічними показниками, підвищення реальних доходів населення, низькі банківські ставки за кредити. Разом з тим, небезпеку для підприємства становлять зміни в законодавстві, зокрема, стосовно цін, організації нового бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА НА ТОВ «МРІЯ»

3.1. Напрямки оптимізації стратегій диверсифікації виробництва

Слід зазначити, що під час економічної кризи українська взуттєва промисловість зазнала значної трансформації, яка характеризується наступними особливостями. По-перше, значно скоротилося виробництво і, як наслідок, споживання взуття всіх моделей і видів використання. По-друге, всі колишні державні підприємства були приватизовані, а деякі з них змогли залучити іноземних інвесторів та співвиробників для подальшого розвитку свого виробництва. З іншого боку, деякі підприємства майже повністю закрилися. По-третє, конкуренція між виробниками взуття значно посилилася через значне зниження попиту та зростання активності імпортерів і приватних виробників взуття, які почали виробляти взуття.

В останні роки пропозиція взуття перевищувала попиту всіх сегментах ринку-від недорогих напівпромислових виробів до всесвітньо відомого взуття класу "люкс".

Враховуючи ситуацію на ринку, очікується, що в 2024 році загальний обсяг виробництва досягне 5000 пар чоловічого взуття, в тому числі 2500 пар черевиків, 1500 пар туфель і 1000 пар ботильйонів.

Споживачами взуття будуть усі дорослі чоловіки міста. Виробництво взуття менших розмірів, у тому числі дитячого, потребуватиме додаткових витрат на сировину, робочу силу та впровадження спеціальних методів обробки, склеювання та пошиття сировини, що дозволить виробляти взуття 38-47 розмірів. Крім того, виробництво дитячого взуття потребує додаткових ліцензій та дозволів.

І дійшли висновку, що це призведе до збільшення початкових витрат компанії.

Після завершення виробничого процесу продукцію можна одразу доставити споживачам, продаючи її на міських ринках. Така форма реалізації взуття є найбільш оптимальною з точки зору економії витрат і може бути реалізована через сайт пов'язаних, утримання власних магазинів або укладення договору з існуючою дистриб'юторською мережею (така форма співпраці призводить до втрати частини прибутку від оптових знижок роздрібним торговцям, крім того, реалізація продукції в магазинах збільшує роздрібну ціну на взуття (ціна зростає в середньому на 7-14% і зменшується кількість потенційних покупців).

Така форма продажу може бути досягнута за рахунок оренди торгових площ на ринку та наявності торгового персоналу. Збільшити виробництво можна також шляхом запровадження двозмінної роботи, якщо вдасться укласти оптові контракти на великі обсяги товарів з великими торговельними організаціями. У цьому випадку немає необхідності купувати додаткове обладнання, а просто розширити складські площі.

Ціни на взуття встановлюються за пару. Також передбачені сезонні знижки та знижки при індивідуальних покупках від 10 і більше пар і корпоративних покупках від 100 і більше пар. Асортимент продукції повністю відповідає потребам споживачів. Найбільше виробляються чоботи з натуральної шкіри, оскільки цей вид взуття є сезонно доступним протягом найдовшого періоду (з березня по жовтень). Найменший обсяг виробництва мають чоботи зі штучного хутра, які носять один-два місяці на рік і мають відносно високу вартість, що робить їх менш привабливими для певних груп споживачів.

Таблиця 3.1 - Обсяг виробництва і реалізації продукції

Асортиментні групи продукції	Од.виміру	роки																
		2024													2025	2026	2027	2028
		всього	січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень				
1. черевики шкіряні	пар	2500	0	230	450	380	330	300	300	430	80	0	0	0	2825	3390	4230	5000
	тис.грн.	297,535	0	27,3732	53,5563	45,2253	39,2746	35,7042	35,7042	51,17602	9,52112	0	0	0	336,215	403,457	503,429	595,07
2. ботонки	пар	1500	200	240	0	0	0	0	0	0	390	290	230	150	1695	2034	2550	3000
	тис.грн.	205,529	27,4038	32,8846	0	0	0	0	0	0	53,43741	39,73551	31,5144	20,5529	232,247	278,697	349,398	411,057
3. чоботи на штучному хутрі	пар	1000	270	0	0	0	0	0	0	0	0	200	220	310	1130	1356	1695	2015
	тис.грн.	155,017	41,8546	0	0	0	0	0	0	0	0	31,0034	34,1037	48,0553	175,169	210,203	262,754	310,034
Всього	пар	5000	470	470	450	380	330	300	300	430	470	490	450	460	5650	6780	8475	10000
	тис.грн.	658,081	69,2584	60,2578	53,5563	45,2253	39,2746	35,7042	35,7042	51,17602	62,95853	70,73891	65,6181	68,6081	743,631	892,357	1115,58	1316,16

Протягом наступних років планується зростання обсягів виробництва. Так, у 2025 р. обсяг виробництва планується збільшити на 13 % (до 5650 пар.), у 2026 р. – на 20%, у 2027 р. – на 25%, у 2028 р. – на 18 %.

Таке планування обсягів виробництва відбиває прогнозні розрахунки зростання рівня життя населення та ВВП в Україні, що позначиться на суттєвому збільшенні попиту на товари легкої промисловості, зокрема й на взуття.

Таблиці 3.2 наведена планова калькуляція виробів, розрахована спеціалістами підприємства

Таблиця 3.2 - Планова калькуляція собівартості виробництва

Найменування	Витрати на одиницю продукції (грн.)		
	черевики	ботинки	чоботи
Вихідна сировина	495	615	735
Прямі витрати на оплату праці основних робітників (в тому числі на соціальні заходи)	127	127	127
Допоміжні матеріали	4	4	4
Енергія і паливо	15	15	15
Витрати на оплату праці	71	71	71
Відрахування на соц.заходи	14,4	14,4	14,4
Амортизація основних засобів	26	26	26
Інші витрати	6	6	6
Виробнича собівартість	686	806	926
Загальновиробничі витрати	89	89	89
Позавиробничі витрати	17	17	17
Повна собівартість	793	913	1033
Рентабельність, %	25	25	25
Ціна без ПДВ, грн.	991	1141	1291
Ціна з ПДВ	1190	1370	1550

Порівняння цін на продукцію підприємства з цінами конкурентів (для черевиків вони коливаються в межах від 1100 до 1600 грн за пару) дають можливість стверджувати, що продукція підприємства буде користуватися попитом серед широких кіл споживачів.

3.2 Розробка організаційного плану диверсифікації виробництва

Фінансовий план є завершальною частиною в плануванні діяльності підприємства і включає: план доходів і видатків, план грошових надходжень і виплат, плановий баланс. План доходів і видатків складається для унаочнення результативності майбутньої діяльності підприємства з погляду її прибутковості, можливостей виживання та активного господарювання (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - План доходів та видатків

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
А. Загальний обсяг продажу товарів	6580.81	743.631	8923.57	11155.81
ПДВ	1096.80	1239.38	1487.26	1859.30
Б. Прямі витрати на виробництво, усього	3094.13	3496.37	4195.64	5244.55
в т.ч. прямі мат. витрати	3094.13	3496.37	4195.64	5244.55
В. Валовий прибуток	2389.88	2700.56	3240.67	4051.96
Г. Операційні витрати усього,	1401.76	1583.988	1900.785	2376.268
В т.ч. зарплата персоналу	655.33	740.5224	888.6266	1110.917
Нарахування на зарплату	245.75	277.70	333.24	416.60
Рентні платежі	119.70	135.26	162.31	202.92
Витрати на: відрядження	71.61	80.92	97.10	121.39
Рекламу	1.49	1.68	2.02	2.53
страхові внески	3.48	93	4.72	5.90
Комунальні послуги	19.88	22.46	26.96	33.70
аморт.відрах.	11.13	12.58	15.09	18.88
Д. Операційні прибутки	988.12	1116.572	1339.885	1675.692
Е. Плата відсотка за кредит	-	-	-	-
Є. Чистий прибуток до сплати податків	988.12	1116.572	1339.885	1675.692
Ж. Податки з прибутку	296.436	334.9716	401.9655	502.7076
З. Чистий прибуток	691.684	781.6004	937.9195	1172.984

За перший рік роботи підприємства обсяг продажу взуття становитиме 6580 тис.грн. За 2025 р. обсяг продажу зросте на 13 % і становитиме 7436 тис.грн., зростання у 2026 , 2027 роках відповідно становитиме 20,0; 25,0.

Очікується також і поступове зростання прибутків підприємства. у 2025 р. він збільшиться у порівнянні з 2024 р. на 31,5 %, за 2026 р. – на 20,5 %, за 2027 р. – на 24,6 %. Підвищення прибутку у 2025 р. пояснюється тим, що в

2024 р. підприємство тільки буде налагоджувати стосунки з постачальниками, споживачами, формуватиме канали збуту. Знизити питомі постійні витрати дозволить розширення обсягів виробництва в 2025-2026 рр.

Розміри прибутків і збитків підприємства значною мірою залежать від обсягів продажу її продукції. Для визначення обсягів продажу, що забезпечують підприємству прибуток, проводиться аналіз беззбитковості.

Точка беззбитковості характеризує таку ситуацію, коли загальні доходи від продажу продукції повністю покривають витрати на її виробництво і реалізацію.

Для визначення точки беззбитковості використовуються такі дані:

- ціна продажу одиниці (1 пари) продукції підприємства ($C = 1316.2$ грн.)
- прямі витрати на одиницю продукції ($V_{п} = 618.8$ грн.)
- загальні операційні витрати (постійні витрати) ($Z_{ов} = 1401.76$ тис. грн)

Математичне обчислення точки беззбитковості здійснюється за формулою:

$$T_{б} = Z_{ов} / (C - V_{п}) \quad (3.1)$$

$$T_{б} = 4020 \text{ пар.}$$

Отже, беззбитковою діяльністю підприємства буде, якщо його випуск становитиме 4020 пар на рік. Це означає, що підприємство може досягти точки беззбитковості за 10 місяці свого існування.

План грошових надходжень і виплат складається з метою узгодження в часі грошових потоків підприємства, що дозволить забезпечити ліквідність підприємства в плановому періоді (тобто забезпечити постійну наявність на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунків за його зобов'язаннями).

Розрахунки свідчать про достатність грошових коштів підприємству для фінансування усіх необхідних витрат та їх нагромадження на кінець планового періоду. Зокрема, у 2024 р. усі витрати грошових коштів становитимуть 94,4

% від загальної суми грошових надходжень. Прогнозні розрахунки підтвердили, що такі ж тенденції руху готівки мають зберігатися і наступних років.

Прогнозні показники фінансового стану наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Основні показники фінансового стану підприємства

Показник	Норматив	Фактичне значення
1. Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	-	52,814
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,7-0,8	5,04
4. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,2-0,3	2,06
4. Коефіцієнт заборгованості	Менше 0,5	0,08
5. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Менше 1	0,08
6. Коефіцієнт незалежності	Більше 0,5	0,92
7. Рентабельність власного капіталу (%)	-	57,02
8. Рентабельність продаж (%)	-	10,51
9. Рентабельність продукції (%)	-	15,38
10. Рентабельність інвестицій (%)	-	86,46

Спостерігається надмірний запас ліквідності. Це пояснюється тим, що підприємство сформує значний розмір дебіторської заборгованості за відвантажені товари внаслідок того, що за обраною стратегією продаж воно мусить частку продукції продавати у кредит. Окрім того, значні розміри готової продукції, що пояснюється сезонною природою попиту на взуття. На кінець 2024 р. підприємство буде мати 691.684 тис.грн. чистого прибутку.

В процесі планування діяльності підприємства важливо урахувати можливість виникнення критичних ситуацій, які можуть негативно вплинути на ефективність виробництва взуття. До них належать: ризик погіршення кон'юнктури місцевого ринку; ризик невиконання підприємством своїх зобов'язань, пов'язаний з невиходом в зазначений термін на плановий обсяг випуску; ризик втрати (пошкодження) майна внаслідок погіршення криміногенної ситуації в місті; фінансові ризики (інфляційний та інвестиційний); політичний ризик.

Стосовно найімовірніших ризиків були розроблені практичні заходи по нейтралізації їхнього впливу на діяльність підприємства (табл.3.5). Заходи для усунення систематичних ризиків (інфляційних, політичних, інвестиційних)

непередбачені в плані, оскільки підприємство не може на них безпосередньо впливати.

Таблиця 3.5 - Ймовірні ризики та практичні заходи для зменшення їх впливу на виробництво взуття

Вид ризиків	Заходи по зменшенню негативного впливу ризиків на діяльність підприємства
1. Ризик нестачі власних грошових коштів для забезпечення діяльності підприємства	1. Передбачення можливостей отримання банківського кредиту 2. Передбачення можливостей отримання товарного кредиту
2. Ризик появи нових конкурентів, втрата своєї ринкової ніші	1. Пошук нових ринків збуту
4. Ризик невиконання постачальниками своїх зобов'язань	1. Передбачення можливості співробітництва з декількома постачальниками аналогічної сировини 2. Зазначення в контрактах на поставку штрафних санкцій в разі порушення зобов'язань
4. Ризик появи надлишків нереалізованої продукції	1. Передбачення можливості тимчасового скорочення обсягів виробництва 2. Пошук нових покупців продукції
5. Ризик раптової поломки обладнання	1. Наявність у штаті працівників-ремонтників 2. Формування страхового запасу готової продукції
7. Ризик втрати майна	1. 1. Страхування майна 2. Облаштування приміщень засобами пожежогасіння

Аналіз факторів ризику підприємства виявив помірну ступінь його ризиковості, а розроблені заходи дозволять мінімізувати їх негативний вплив, але підприємство повинно фактори ризику постійно моніторити та аналізувати.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі роботи запропоновано напрями вдосконалення процесу управління диверсифікацією виробництва.

Запропоновано механізми оптимізації вибору стратегій диверсифікації.

Отримані результати дозволяють моделювати механізми управління стратегіями диверсифікації на промислових підприємствах і на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це уможлиблює ефективне управління стратегіями диверсифікації за формалізованими процедурами, підвищує результативність та ефективність управління, розширює адаптаційні можливості підприємств, що реалізують стратегії диверсифікації, та знижує ризики.

Дослідження умов оптимізації вибору стратегії дозволить контролювати не тільки ефективність та ризик в цілому (тотал, тобто весь період реалізації проекту), але й ризик та ресурсне забезпечення за кожним періодом реалізації проекту. Це допоможе уникнути поточних, а вдовгостроковій перспективі і стратегічних провалів проектів.

У роботі запропоновано розширення асортименту продукції як один із напрямів диверсифікації виробництва. Доведено економічну доцільність цього напрямку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що термін "диверсифікація господарської діяльності" слід визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що базується на поєднанні існуючих танових складових інвестиційного портфеля компанії, виду діяльності, асортименту продукції та внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження та підвищення економічної стійкості компанії до можливих ризиків та рівня економічної ефективності та результативності функціонування компанії. Можна зробити висновок, що диверсифікацію слід визначати як одну з альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що базується на комбінуванні та модифікації існуючих, такі нових складових.

Диверсифікація – це засіб використання переваг комбінування, за допомогою якого експансія в нові, високоприбуткові галузі компенсує зниження прибутку на ринку одного товару за рахунок більш високих прибутків на інших ринках.

На основі узагальнення досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців можна уточнити та деталізувати сутність управління стратегіями диверсифікації та окреслити напрями досліджень для формування методологічних засад управління (у тому числі стандартів та інформаційних баз).

В роботі була досліджена діяльність ТОВ «Мрія». Підприємство займається виробництвом взуття. Як свідчить звіт про фінансові результати, у 2020 р. виторг від реалізації продукції (послуг) склав 1869 тис.грн., а в 2021 р. – 2986,8 тис.грн., тобто відбулося майже 60 %-ве його зростання. Крім того, у 2020 р. витрати склали 24,8 тис.грн., а в 2021 р. – 27 тис.грн. Діяльність підприємства протягом останніх років є самоприбутковою. У 2021 р. відбулося погіршення більшості з показників ділової активності підприємства. Як засвідчили розрахунки, підприємство на

початок 2020 року характеризувалося абсолютною стійкістю фінансового стану. Але у подальшому, незважаючи на зменшення розміру виробничих запасів, відбулося погіршення фінансового стану та на 1.01. 2021 р. він може характеризуватися як кризовий. Таке погіршення фінансового стану пов'язане перш за все зменшенням розміру власного оборотного капіталу. Протягом 2021 р. підприємство дещо покращило фінансовий стан, який є самемайже нормальним (розмір власних оборотних коштів майже дорівнює вартості виробничих запасів). Підсумовує аналіз фінансового стану підприємства характеристика його платоспроможності та ліквідності. Жодний з розрахованих показників не є самеоптимальним з точки зору рекомендованого рівня абсолютної ліквідності (0,2).

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Мрія» показав, що воно має тенденції до збереження суттєвої залежності незначний розмір власних коштів, величезну кредиторську заборгованість, яка хоч й перебивається дебіторською, але не може бути терміново погашена у рекомендованих для підтримання ліквідності обсягах. Фінансовий стан підприємства близький до нормального, але це визначається незначним розміром виробничих запасів та відносно невеликою вартістю основних фондів.

Аналіз впливу макроекономічних факторів показав, підприємство мають: низький рівень інфляції поруч із стабільними (зростаючими) макроекономічними показниками, підвищення реальних доходів населення, низькі банківські ставки за кредити. Разом з тим, небезпеку для підприємства становлять зміни в законодавстві, зокрема, стосовно цін, організації нового бізнесу.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями вдосконалення процесу управління диверсифікацією виробництва.

Запропоновано механізми оптимізації вибору стратегій диверсифікації.

Отримані результати дозволяють моделювати механізми управління стратегіями диверсифікації на промислових підприємствах і на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це уможливило ефективне

управління стратегіями диверсифікації за формалізованими процедурами, підвищує результативність та ефективність управління, розширює адаптаційні можливості підприємств, що реалізують стратегії диверсифікації, та знижує ризики.

Дослідження умов оптимізації вибору стратегії дозволить контролювати не тільки ефективність та ризик в цілому (тотал, тобто весь період реалізації проекту), але й ризик та ресурсне забезпечення за кожним періодом реалізації проекту. Це допоможе уникнути поточних, а вдовгостроковій перспективі і стратегічних провалів проектів.

У роботі запропоновано розширення асортименту продукції як один із напрямів диверсифікації виробництва. Доведено економічну доцільність цього напрямку.

