

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА

12 грудня 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 073 Менеджмент,  
освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування

на тему: Економічне обґрунтування проекту диверсифікації бізнесу

Здобувача(ки) групи 12038936

Черкасова Софія Андріївна

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_

(підпис)

Софія ЧЕРКАСОВА

Керівник доц. Павло ГРИЦЕНКО

\_\_\_\_\_

(підпис)

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА  
БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**економіки, підприємництва**  
**та бізнес-адміністрування**  
**О.І.Карінцева**  
**«24» листопада 2023р.**

**ЗАВДАННЯ**  
**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента групи БА.мз-21с.,2 курсу ННІ БіЕМ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма 8.073.9 «Бізнес-адміністрування»

Черкасова Софія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи : Економічне обґрунтування проекту диверсифікації бізнесу

Затверджую наказом по СумДУ №1433-VI від 11.12.2023

Термін здачі студентом закінченої роботи : 14.12.2023

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (переляк питань, що підлягають розробленню):

Вивчення сутності та понять диверсифікації для розуміння теоретичних основ стратегії.

- Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства "Тернопільський молокозавод" для визначення поточного стану та проблем.
- Стратегічний аналіз можливостей диверсифікації, включаючи вибір видів диверсифікації та їх обґрунтування.
- Фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації на прикладі підприємства "Тернопільський молокозавод" та зробити висновки.

Перелік ілюстрацій:

слайд 1 Економічне обґрунтування проєкту

слайд 2 Актуальність дослідження

слайд 3 Поняття «диверсифікація»

слайд 4 Мета диверсифікації

слайд 5 Переваги диверсифікації

слайд 6 Недоліки диверсифікації

слайд 7 Види диверсифікації

слайд 8 Підсумок

Дата видачі завдання 24.11.2023р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доц. Гриценко П.В.

Завдання прийняв (ла) до виконання: 03.11.2023 р.

## Анотація

Кваліфікаційна робота містить 62 сторінки тексту; 3 розділи ; 5 таблиць; список використаної літератури містить у собі 72 джерела.

Мета роботи - полягає в оцінці можливостей та переваг диверсифікації для підприємства "Тернопільський молокозавод", а також у визначенні ефективності цієї стратегії в контексті підвищення прибутковості та стійкості до ризиків.

Відповідно до поставленої мети було вирішені такі завдання :

1. Вивченню сутність та поняття диверсифікації для розуміння теоретичних основ стратегії.

2. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства "Тернопільський молокозавод" для визначення поточного стану та проблем.

3. Зроблено стратегічний аналіз можливостей диверсифікації, включаючи вибір видів диверсифікації та їх обґрунтування.

4. Зроблено фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації на прикладі підприємства "Тернопільський молокозавод" та в результаті зроблено висновки

В *першому розділі* розкрито поняття "диверсифікація" , як постійний економічний процес розвитку різних, не пов'язаних або обслуговуючих галузей, розробки нових продуктів, робіт, послуг з метою досягнення певних економічних цілей в конкретних ринкових умовах під впливом регулювання державних органів управління.

В *другому розділі* проаналізовано фінансово–господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх вплив на розвиток ринку харчового промисловства .Виявлено сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства на ринку молочної продукції Тернопільщини. Досліджені споживчі мотивації та товарний асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

В *третьому розділі* запропоновано та обґрунтовано напрями покращення діяльності підприємства. Стратегічний аналіз можливостей диверсифікації.

## Фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації

В роботі використані такі методи дослідження, як : опис, аналіз-синтез, планування та моделювання інвестиційних процесів, пояснення, системно-структурний метод.

Ключові слова: розвиток підприємства, диверсифікації діяльності, ефективність, ринок харчових продуктів , послуги, забезпечення розвитку підприємства.

## Summary

Qualification work comprises 60 pages of text; 3 chapters; 5 tables; a bibliography with 30 sources. The aim is to assess diversification opportunities and advantages for the "Ternopil Dairy Plant," evaluating the strategy's effectiveness in enhancing profitability and risk resilience. Tasks include studying the essence of diversification, analyzing the financial activity of the plant, strategic diversification analysis, and financial modeling of the diversification project.

The first chapter defines diversification as an ongoing economic process of developing diverse, unrelated sectors or products to achieve specific economic goals, influenced by state regulation in market conditions. The second chapter analyzes the financial and economic activities of the "Ternopil Dairy Plant" and its impact on the food industry market. Consumer motivations and the product range of the plant are explored.

The third chapter proposes and justifies directions for improving the company's operations, involving strategic diversification analysis and financial modeling of the diversification project. Research methods include description, analysis-synthesis, planning, modeling investment processes, and a systemic-structural approach.

**Keywords:** enterprise development, diversification, efficiency, food market, services, business development assurance.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Сутність та поняття диверсифікації.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Види диверсифікації.....</b>	<b>23</b>
<b>РОЗДІЛ 2.....</b>	<b>31</b>
<b>АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ     «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Загальна характеристика підприємства.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Аналіз господарської діяльності підприємства .....</b>	<b>35</b>
<b>РОЗДІЛ 3.....</b>	<b>51</b>
<b>ПРОЄКТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Стратегічний аналіз можливостей диверсифікації .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Фінансове моделювання та прогнозування економічної     ефективності проекту диверсифікації .....</b>	<b>57</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

**Актуальність.** Сучасний бізнес-ландшафт вимагає від компаній не тільки гнучкості, але й здатності до інновацій та адаптації до змінних ринкових умов. У цьому контексті, диверсифікація є стратегічним рішенням, яке допомагає підприємствам зміцнити свої позиції на ринку.

Для "ПрАТ «Тернопільський Молокозавод»", лідера у сфері молокопереробки, диверсифікація може відкрити нові можливості для росту та розвитку. Розширення лінійки продукції або вхід у нові ринкові ніші може значно збільшити ринковий потенціал компанії.

Актуальність даного дослідження полягає у забезпеченні компанії необхідними знаннями для розробки ефективної стратегії диверсифікації. Зрозуміння ключових тенденцій ринку, потреб споживачів та конкурентних переваг є критичними для успішної реалізації диверсифікаційних проєктів. Дослідження зосереджується на ідентифікації та аналізі потенційних сфер для диверсифікації, оцінці їх економічної ефективності та розробці фінансових моделей для прогнозування потенційних результатів. Цей підхід дозволить компанії вибудувати стратегію, засновану на об'єктивних даних та ретельному аналізі.

Сучасне бізнес середовище характеризується постійними змінами та несерпантинним розвитком. Важливу роль у таких змінах гають загальносвітові тренди на глобалізацію, цифровізацію [36,37,46,47,48, 52,53,54,58,64,65,68] та досягнення цілей сталого розвитку [31-35,57,59,61,62,66-72].

Однією з ключових стратегій, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоздатними та адаптуватися до змін, є диверсифікація. Диверсифікація відображає можливість підприємства розширювати свою діяльність шляхом введення нових видів продукції або набуття інших підприємств. Ця стратегія дозволяє зменшити ризики та залежність від одного



напрямку діяльності, а також забезпечити стабільність та зростання прибутковості.

**Інформаційна база дослідження.** Багато науковців, таких як І. Ансофф, М. Дубиніна, М. Корінько, Б. Король, Д. Липницький, Є. Мовицький, М. Портер, С. Попова, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Цогла та інші, провели дослідження з питання обґрунтування напрямів і форм диверсифікації. Вони розглядали різні аспекти, включаючи переналагодження виробництва, реструктуризацію підприємств, оптимізацію товарного асортименту та синергічну взаємодію між спорідненими напрямками діяльності. Однак, існує значна кількість теоретичних і методологічних питань, які залишаються дискусійними і потребують додаткових досліджень. У даному дослідженні намічено мету вирішення цих питань та презентовано його результати.

**Предметом** даного дослідження є аналіз можливостей та ефективності диверсифікації на прикладі підприємства "Тернопільський молокозавод". Важливим аспектом є розгляд фінансово-господарської діяльності цього підприємства для визначення необхідності та перспективи впровадження стратегії диверсифікації.

**Об'єктом** дослідження є підприємство "Тернопільський молокозавод".

**Мета** дослідження полягає в оцінці можливостей та переваг диверсифікації для підприємства "Тернопільський молокозавод", а також у визначенні ефективності цієї стратегії в контексті підвищення прибутковості та стійкості до ризиків.

**Завдання** дослідження включають:

1. Вивчення сутності та понять диверсифікації для розуміння теоретичних основ стратегії.
2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства "Тернопільський молокозавод" для визначення поточного стану та проблем.
3. Стратегічний аналіз можливостей диверсифікації, включаючи вибір видів диверсифікації та їх обґрунтування.

4. Фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації на прикладі підприємства "Тернопільський молокозавод".

**Наукова** новизна дослідження полягає в розгляді конкретного випадку впровадження диверсифікаційної стратегії на підприємстві, а також в розробці фінансової моделі для оцінки ефективності проекту диверсифікації.

**Практичне** значення дослідження полягає у практичних рекомендаціях для підприємства "Тернопільський молокозавод" щодо можливості впровадження стратегії диверсифікації та вдосконалення фінансового управління.

**Апробація** результатів дослідження буде проводитися через презентацію результатів перед керівництвом підприємства та обговоренням з зацікавленими стейкхолдерами. Дана робота також може послужити основою для подальших досліджень у галузі стратегічного управління та фінансів на підприємствах.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

### 1.1 Сутність та поняття диверсифікації

В сучасних умовах господарювання, ефективність діяльності підприємств має бути спрямована на стратегії, які дозволять їм розвиватися та підтримувати фінансову стійкість та платоспроможність. Однією з таких стратегій є диверсифікація, яка полягає в розширенні сфери діяльності підприємства для досягнення нового рівня господарювання та конкурентоспроможності. В умовах глобалізації світової економіки, де технології та капітали взаємодіють, диверсифікація стає ключовою стратегією для підтримки стабільності та подальшого розвитку підприємств.

Диверсифікація є економічним процесом, який має важливе значення для забезпечення можливості продовження господарської діяльності. Вибір стратегії диверсифікації пов'язаний з розробкою методики її реалізації, а саме обґрунтування напрямків розвитку підприємства.

Успішність диверсифікації залежить від вчасної орієнтації на товари, роботи та послуги, які мають попит на ринку та є конкурентоспроможними.

Рішення про диверсифікацію може бути обумовлене рядом причин, таких як часткове використання наявних ресурсів, зниження прибутку від основного виду діяльності, скорочення попиту на продукцію, створення нових робочих місць, зростання конкуренції та науково-технічний прогрес.

Рішення щодо диверсифікації пов'язане з аналізом того, чи може новий напрямок діяльності приносити більший прибуток у порівнянні з вже існуючими напрямками, а також з можливістю конкурувати на ринку з існуючими компаніями.

1. М. Горт визначає диверсифікацію як одночасне обслуговування компанією декількох ринків[11].

2. К. Бері розглядає диверсифікацію як ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія[12].

3. І. Ансофф вказує на те, що диверсифікація передбачає введення компанією нових продуктів на нових ринках та є стратегією, спрямованою на використання поточних переваг в нових сферах діяльності в умовах змінного середовища.

4. Ф. Котлер підкреслює, що диверсифікація не означає безумовного розширення діяльності, а повинна базуватися на використанні наявного досвіду та вирішенні проблем, які існують на сьогодні.

5. Р. Кунц вказує на необхідність визначення тих сфер діяльності, де компанія може найбільше ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

6. Н. Куденко визначає диверсифікацію як вихід підприємства в нові сфери бізнесу.

7. Н. Рудик розглядає диверсифікацію як процес розширення корпоративної діяльності на нові галузі та ринки з метою зниження ризику.

Отже, диверсифікація може включати в себе такі аспекти, як освоєння нових видів виробництва, розширення асортименту продукції, проникнення в нові сфери діяльності, вихід на нові ринки та розширення географічного охоплення. Вибір стратегії диверсифікації повинен бути обґрунтованим і зорієнтованим на досягнення конкретних цілей та оптимальне використання ресурсів.

Сутність терміну "диверсифікація" полягає в проникненні в нові сфери та галузі, розширенні асортименту продукції і розподілі фінансових ресурсів. Це означає введення компанією нових продуктів на нових ринках та можливість розширення діяльності на нові сегменти ринку та галузі. Деякі вчені розглядають диверсифікацію як протилежність спеціалізації, вказуючи на необхідність вибору напрямку діяльності, де компанія може найбільш ефективно використовувати свої конкурентні переваги.

Проте слід зауважити, що поняття диверсифікації має різні прояви в залежності від конкретної ситуації та стадії життєвого циклу галузі. Тому слід розглядати диверсифікацію як зменшення залежності підприємства від однієї

асортиментної групи та підвищення його конкурентоспроможності шляхом розширення діяльності за рахунок різних параметрів, таких як види продукції, ринки, технології, способи управління і розподіл інвестиційних ресурсів.

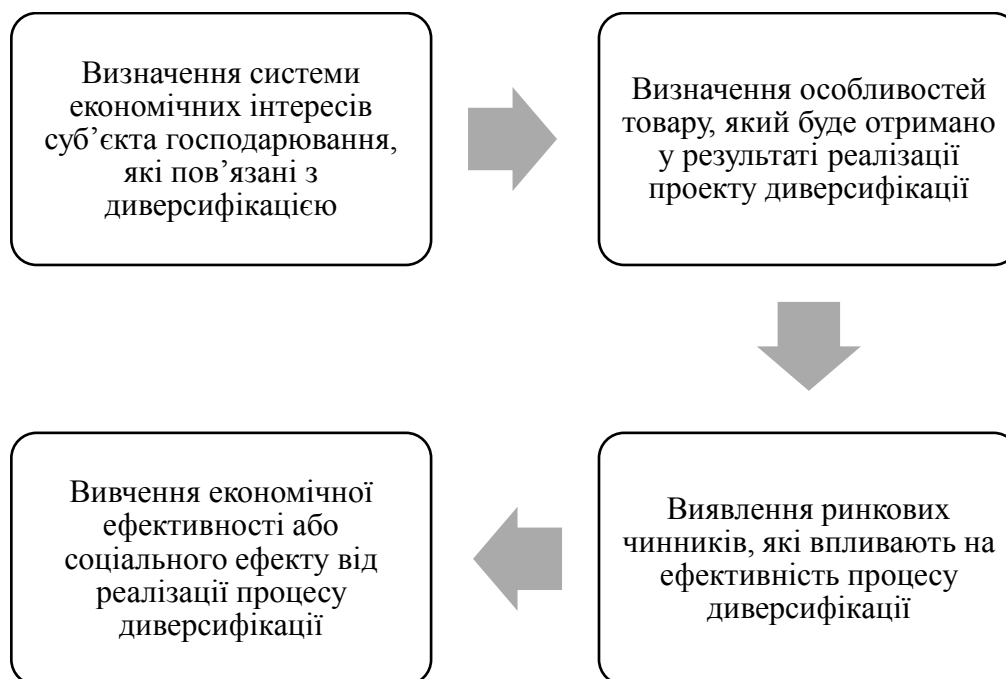


Рис 1.1 Етапи диверсифікації

Джерело – складено автором

Диверсифікація - це економічний процес, який проводять суб'єкти господарювання, і він має свою унікальну специфіку, яка робить його об'єктом управління. Головною метою диверсифікації є підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності та досягнення економічної вигоди.

Основний зміст диверсифікації полягає в розвитку кількох незалежних або обслуговуючих галузей, розробці нових видів продукції, робіт або послуг. Цей процес спрямований на розширення діяльності підприємства та включає в

себе різноманітні аспекти, такі як виробництво нових товарів, виходження на нові ринки та використання нових технологій.

Однією з ключових характеристик диверсифікації є безперервність господарювання, що означає постійний розвиток і адаптацію до змін на ринку. Крім того, диверсифікація враховує економічні інтереси інших учасників господарських відносин.

Таким чином, диверсифікацію можна розглядати як процес, спрямований на зменшення залежності підприємства від одного напрямку діяльності і підвищення його конкурентоспроможності, при цьому специфічний напрям диверсифікації визначається конкретними ринковими умовами та цілями підприємства.

Стратегія диверсифікації використовується в тих випадках, коли фірма більше не може рости на своєму поточному ринку або в межах своєї галузі.

Насичення ринку або зменшення попиту на поточний продукт можуть виникнути через те, що продукт вже присутній на ринку у великій кількості і задовольняє попит на нього. Це може вказувати на те, що більше компаній конкурують за обмежену кількість споживачів, і нові гравці важко здобувають свою частку на ринку.

Застарілість продукту також може спричинити зменшення попиту. Якщо продукт не відповідає сучасним потребам споживачів або не має конкурентоспроможної переваги порівняно з новітніми рішеннями, то попит на нього може спадати.

У таких ситуаціях компанії можуть вирішити використовувати стратегію диверсифікації для того, щоб розширити свою діяльність на нові ринки або розробити нові продукти, які відповідають сучасним вимогам споживачів. Це допоможе зберегти конкурентоспроможність компанії і забезпечити їй стійкий ріст у майбутньому.

Надлишкові прибутки від поточного бізнесу означають те, що компанія заробляє більше грошей, ніж потрібно для підтримання та розвитку свого поточного бізнесу. Це може виникнути, наприклад, через ефективне управління, високу популярність продукту чи послуги, ефективний маркетинг, зниження витрат або інші фактори, які призводять до великих прибутків.

Коли компанія має надлишкові прибутки, вона може вирішити інвестувати ці кошти в інші перспективні галузі або проекти. Це може включати в себе придбання інших компаній, розширення асортименту продукції чи послуг, розвиток нових технологій, входження на нові ринки або будь-які інші ініціативи, які мають потенціал для генерації прибутків у майбутньому[1-9].

Ця стратегія диверсифікації дозволяє компаніям збільшити свою діяльність і ризикуючи надмірними прибутками в одному напрямку. Вона може допомогти зменшити залежність від одного ринку або продукту і забезпечити більшу стійкість у разі змін на ринку або економічних коливань. Також ця стратегія може допомогти компанії зробити краще використання своїх фінансових ресурсів і збільшити загальну прибутковість[18].

Можливість використання синергетичних ефектів в контексті стратегії диверсифікації відіграє важливу роль у розвитку підприємств та підвищенні їхньої конкурентоспроможності. Синергія в даному контексті означає той ефект, коли взаємодія двох або більше компонентів (в даному випадку, бізнес-підрозділів або галузей) призводить до підвищення загальної ефективності та результативності. Використання синергетичних ефектів може мати різні прояви та переваги, і важливо зрозуміти, як цей аспект впливає на стратегію диверсифікації[19, с.139]

Основні аспекти використання синергетичних ефектів у стратегії диверсифікації. Компанія може досягти ефективності використання ресурсів, таких як обладнання, працівники, сировина, фінанси тощо. Наприклад, якщо у компанії є два бізнес-підрозділи, які виробляють товари зі схожими

компонентами, то вони можуть спільно закуповувати сировину або матеріали за оптовими цінами, зменшуючи загальні витрати.

Коли компанія має кілька бізнес-підрозділів у схожих галузях, вони можуть спільно використовувати наукові розробки, дослідження та інновації. Це дозволяє зменшити витрати на дослідження та розробку нових продуктів чи технологій.

Іноді взаємодія різних бізнес-підрозділів може покращити якість продукції. Наприклад, якщо компанія виробляє продукти для автомобільної та аерокосмічної промисловості, кращі технології та стандарти якості можуть бути застосовані в обох галузях, щоб підвищити надійність продукції.

В компанії можуть бути різні бізнеси, які обслуговують різних клієнтів або ринки. Використання синергії може допомогти залучити нових клієнтів або розширити присутність на ринках.

Завдяки синергетичним ефектам компанія може стати більш конкурентоспроможною на ринку. Вона може пропонувати якісніші, дешевші або більш інноваційні продукти чи послуги, що привертають більше клієнтів.

Коли різні бізнес-підрозділи компанії працюють разом, це може призвести до збільшення обсягів продажів і загального доходу. Наприклад, компанія, що виробляє електроніку та програмне забезпечення, може поєднати свої продукти для створення інтегрованих рішень, що привертають більше клієнтів[17].

Загалом, використання синергетичних ефектів у стратегії диверсифікації дозволяє компаніям максимізувати взаємовигідність та оптимізувати ресурси. Такий підхід може бути важливим чинником для досягнення успіху та підвищення конкурентоспроможності на ринку[16].

Антимонопольне регулювання є важливим фактором, який може вплинути на вибір стратегії диверсифікації компанією. Антимонопольні закони та регуляції призначені для запобігання монополії та забезпечення конкуренції на ринку. Вони можуть обмежувати зростання компаній в рамках



однієї галузі, особливо якщо це може призвести до домінування компанії на ринку та обмеження вибору споживачів.

Однією з головних мет антимонопольних законів є запобігання створенню монополій на ринку. Якщо компанія стає надто великою в певній галузі та контролює значну частину ринку, це може призвести до обмеження конкуренції та завдати шкоди іншим учасникам ринку. У такому випадку антимонопольні органи можуть не дозволити подальшого розширення компанії в цій галузі.

Антимонопольні закони спрямовані на збереження конкуренції на ринку, оскільки вона стимулює інновації, зниження цін та покращення якості продуктів і послуг. Якщо компанія вже має сильну позицію на ринку та намагається розширити свою діяльність в цій галузі, антимонопольні органи можуть перевірити, чи це не призведе до обмеження конкуренції, і вживати заходів для її збереження.

Компанія, яка розглядає можливість розширення в рамках поточної галузі, повинна провести аналіз впливу на ринок та конкуренцію. Це включає оцінку того, як розширення компанії може вплинути на ціни, якість продуктів і послуг, а також на інших учасників ринку. Антимонопольні органи також проводять подібний аналіз при розгляді заяв на злиття та поглинання.

Деякі антимонопольні органи можуть регулювати фінансову діяльність компаній, особливо у випадку об'єднання або поглинання. Це може включати вимоги щодо розділення фінансів та діяльності різних бізнес-підрозділів, щоб забезпечити прозорість та уникнути недобросовісної конкуренції.

Компанія, яка розглядає можливість розширення в рамках поточної галузі, може зазнати додаткового адміністративного та правового навантаження від антимонопольних органів. Вимоги щодо подання документації, звітності та дозволів можуть бути частиною процесу антимонопольного контролю.

Враховуючи антимонопольне регулювання, компанія має ретельно розглянути можливості розширення в поточній галузі та відповідні ризики.

Іноді це може призвести до розгляду альтернативних стратегій, таких як диверсифікація в інші галузі або регіони, де антимонопольні обмеження менш суворі[15].

Можливість зменшення податкових втрат є однією з важливих факторів, які можуть вплинути на рішення компанії щодо стратегії диверсифікації. Цей аспект стосується оптимізації податкових обов'язків і збільшення ефективності управління фінансами.

Диверсифікація діяльності може допомогти компанії отримувати прибутки від різних джерел. Різні види бізнесу можуть мати різні оподаткування та податкові переваги. Це може дозволити компанії знизити свою загальну податкову витрату, особливо якщо одна з галузей генерує великий обсяг прибутку, що може бути використаний для компенсації можливих втрат в інших галузях. Різні галузі та види діяльності можуть мати різні податкові стимули та пільги. Деякі ринки чи регіони можуть надавати податкові пільги для компаній, які розвиваються в певних галузях. Залежно від стратегії диверсифікації, компанія може використовувати ці стимули для зменшення своїх податкових обов'язків. Податковий режим може бути різним для компаній з різною структурою власності. Диверсифікація може включати зміну структури власності або управління активами, що може вплинути на податковий облік компанії та її зобов'язання.

Зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на фінансові результати компанії. Диверсифікація може допомогти зменшити ризик від змін податкових ставок або правил, оскільки вплив на всю компанію буде менший, якщо її діяльність розподілена між різними галузями та ринками. У деяких випадках, диверсифікація може дозволити компанії використовувати збитки в одній галузі для компенсації прибутків в інших галузях. Це може допомогти зменшити податковий облік та зберегти більше грошей для інвестицій або інших цілей. Враховуючи можливість зменшення податкових втрат, компанія може вирішити впровадити стратегію диверсифікації для оптимізації свого фінансового стану та податкового обліку. Однак важливо

пам'ятати, що ефективність цього підходу може сильно залежати від конкретних обставин і цілей компанії. Тому перед прийняттям рішення про диверсифікацію необхідно провести докладний аналіз і врахувати всі можливі наслідки і ризики[15].

Зручність виходу на міжнародні ринки є важливим фактором, який може вплинути на рішення компанії щодо стратегії диверсифікації. Цей аспект стосується можливості розширити географію своєї діяльності та здійснити міжнародний розвиток.

Якщо компанія діє в одному регіоні або національному ринку, вона може бути більш вразливою до регіональних або національних економічних та політичних коливань. Диверсифікація може дозволити компанії зменшити цей ризик, розширивши свою присутність на міжнародні ринки. Диверсифікація може дати компанії можливість виходити на нові ринки, які можуть бути більш прибутковими або стабільними, ніж її поточний ринок. Це може сприяти зростанню прибутків та забезпечити більше можливостей для розвитку.

Диверсифікація може допомогти компанії захистити себе від валютних ризиків, пов'язаних з коливаннями обмінних курсів. Операції на міжнародних ринках можуть дозволити компанії балансувати валютні ризики та отримувати прибутки в різних валютах.

Міжнародна диверсифікація може відкрити доступ до нових клієнтів, які можуть мати підвищену потребу у продукції чи послугах компанії. Крім того, це може дати можливість отримати доступ до нових ресурсів, які можуть бути використані для виробництва або розширення бізнесу[14, с.76]

Компанія, яка успішно виходить на міжнародні ринки, може мати конкурентну перевагу перед конкурентами, які залишаються на внутрішньому ринку. Це може дозволити їй займати сильну позицію в галузі та розвиватися стабільніше.

Виходження на міжнародні ринки може підвищити міжнародну репутацію компанії і зробити її бренд більш визнаним та цінним на

глобальному рівні. З урахуванням зручності виходу на міжнародні ринки, компанія може прийняти рішення про стратегію диверсифікації, спрямовану на міжнародний розвиток та розширення географії своєї діяльності. Проте варто пам'ятати, що виходження на міжнародні ринки також пов'язане зі значними викликами і ризиками, такими як політичні, економічні та культурні варіабельності, тому потребує детального аналізу і планування.

Залучення нових кваліфікованих кадрів або краще використання наявних менеджерів є важливими аспектами стратегії диверсифікації для підприємства. Це стосується управління людськими ресурсами і може вплинути на успішність і стабільність компанії в процесі реалізації диверсифікаційних проектів.

Перевагою стратегії диверсифікації є можливість залучення нових кваліфікованих спеціалістів, які володіють необхідними навичками та досвідом для реалізації нових проектів. Це дозволяє компанії мати доступ до відомостей та експертної експертизи, які можуть бути важливими для нових галузей бізнесу.

Важливим є не лише залучення нових працівників, але й розвиток та перепідготовка наявних співробітників. Це може включати в себе навчання нових навичок, ознайомлення з новими технологіями або перекваліфікацію працівників. Такий підхід дозволяє використовувати наявний потенціал та досвід у нових напрямках бізнесу.

Залучення нових кадрів або переведення існуючих співробітників в нові відділи або галузі може вимагати культурної адаптації. Кожна галузь бізнесу може мати свою корпоративну культуру та цінності. Успішна стратегія диверсифікації вимагає вирішення цього аспекту, щоб забезпечити взаємопроникнення індивідів у різних сегментах бізнесу.

Диверсифікація може призвести до змін у структурі компанії та управлінні. Управління декількома різними напрямками діяльності може вимагати нових керівницьких підрозділів та структур. Компетентні менеджери повинні бути призначені для керівництва новими проектами та підрозділами.

Диверсифікація може включати в себе кілька одночасних проектів у різних галузях. Управління багатьма проектами вимагає високого рівня організаційної та управлінської ефективності.

Ефективна комунікація всередині компанії є важливою для успішної диверсифікації. Працівники повинні бути проінформовані про стратегічні зміни та цілі компанії, а також про їх роль у реалізації диверсифікаційних ініціатив[.

Диверсифікація може вносити різні рівні ризику в діяльність компанії. Управління цими ризиками, включаючи фінансові, операційні та стратегічні ризики, є необхідною складовою успішної стратегії диверсифікації. Постійна оцінка результатів диверсифікації є важливою для визначення її ефективності та корекції стратегії в майбутньому. Аналіз результатів дозволяє компанії визначити, які напрямки є успішними та приносять прибуток, а які можуть вимагати корекцій чи припинення.

Узагальнюючи, залучення нових кадрів або ефективне управління наявними менеджерами є ключовими аспектами стратегії диверсифікації. Це дозволяє компанії вирішити проблеми, пов'язані зі змінами у бізнес-середовищі та сприяє досягненню успіху в нових галузях діяльності.

Диверсифікація є важливою стратегією для багатьох компаній, оскільки вона дозволяє їм розширити свою діяльність, зменшити ризики та досягти більшої стійкості. Проте, як і будь-яка стратегія, вона має свої переваги та недоліки.

Диверсифікація дозволяє компаніям розширити свою діяльність на різні ринки і в різні галузі, зменшуючи ризик залежності від одного ринку або сектора.

Різні підприємства чи галузі можуть використовувати спільні ресурси та взаємодіяти між собою, що допомагає збільшити ефективність та знизити витрати.

Диверсифікація дозволяє компаніям отримувати прибуток з різних джерел, що робить їх більш стійкими до коливань ринку.

Компанії можуть виходити на нові ринки та створювати нові продукти або послуги, що дозволяє їм розвиватися та конкурувати.

Різні сегменти бізнесу можуть реагувати по-різному на економічні цикли, що робить компанії менш вразливими до змін.

Компанія може розподілити свої ресурси на занадто багато проектів або сегментів, що може призвести до втрати фокусу та падіння продуктивності.

Управління декількома сегментами бізнесу може бути складним завданням і вимагати додаткових ресурсів.

Різні сегменти бізнесу можуть мати різні цілі та інтереси, що може призвести до конфліктів.

Диверсифікація не завжди призводить до успіху, і інвестиції в нові сегменти можуть виявитися неефективними. Збільшення ризику взаємодії: Диверсифікація може збільшити ризик взаємодії між різними сегментами бізнесу.

Отже, диверсифікація - це важлива стратегія для багатьох компаній, проте вона вимагає обережного планування і управління, оскільки має свої переваги та ризики.

Поняття "диверсифікація" можна визначити як постійний економічний процес розвитку різних, не пов'язаних або обслуговуючих галузей, розробки нових продуктів, робіт, послуг з метою досягнення певних економічних цілей в конкретних ринкових умовах під впливом регулювання державних органів управління.

## 1.2 Види диверсифікації

Диверсифікація є важливою стратегією для підприємств та національної економіки загалом, оскільки вона дозволяє розширити діяльність, зменшити ризики та підвищити конкурентоспроможність. Однак перед проведенням диверсифікації важливо розуміти її різновиди.

Згідно з сферами діяльності підприємств, диверсифікацію можна поділити на такі основні види: виробничу, маркетингову та фінансову. Виробнича диверсифікація передбачає розширення видів виробництва і може бути галузевою або продуктово-асортиментною. Маркетингова диверсифікація означає розширення маркетингових зусиль та методів для реалізації продукції. Фінансова диверсифікація включає у себе різні фінансові інвестиції та управління фінансовими ресурсами.

З іншого боку, в залежності від зв'язку з основним видом діяльності, диверсифікацію можна розділити на зв'язану та незв'язану. Зв'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною і передбачає розширення бізнесу в межах основного виду діяльності, що сприяє оптимізації ланцюга постачання та збуту. Незв'язана диверсифікація, навпаки, передбачає розширення в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основним видом діяльності.

Також Філіп Котлер виділяє три види диверсифікаційних процесів: концентричну (вертикальну), горизонтальну та конгломератну. Концентрична диверсифікація передбачає розширення асортименту продукції, пов'язаної з основним видом діяльності підприємства. Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення бізнесу в нові галузі, що не пов'язані з основним видом діяльності. Конгломератна диверсифікація охоплює різноманітні види діяльності, які ніяк не пов'язані між собою.

Дослідження та розуміння цих видів диверсифікації допомагає підприємствам ефективно впроваджувати стратегії розвитку та збільшити їхню конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2 Класифікація диверсифікації на підприємстві[11]

Ознака	Види диверсифікації на підприємствах
За сферою діяльності	Товарна диверсифікація Технологічна диверсифікація Маркетингова диверсифікація Фінансова диверсифікація Інформаційна диверсифікація Інші види диверсифікації
За формами підприємництва	На підприємствах У банках В промислово-фінансових групах У конгломератах В концернах Інші форми підприємництва
За відношенням до виду діяльності	Зв'язана диверсифікація Незв'язана диверсифікація
За іншими ознаками	Організаційна диверсифікація Функціональна диверсифікація Ресурсна диверсифікація Портфельна диверсифікація Інші види диверсифікації
За величиною суб'єктів господарювання	Велике підприємництво Середнє підприємництво Мале підприємництво
За організаційною формою	Зовнішня диверсифікація Внутрішня диверсифікація
За цілями	Стратегічна диверсифікація Тактична диверсифікація
За напрямом здійснення	Горизонтальна диверсифікація Вертикальна диверсифікація Змішана диверсифікація Конгломератна диверсифікація

Конгломератна диверсифікація описує розширення асортименту компанії на виробництво товарів або надання послуг, які не мають технологічного або ринкового зв'язку з її існуючою діяльністю. Цей вид диверсифікації може потребувати значних фінансових витрат і часто досягається через придбання існуючих підприємств, які працюють на нових ринках або виробляють технологічно не пов'язані товари. Конгломератна диверсифікація є складною стратегією розвитку та може бути важкою в реалізації через потребу управління різними видами бізнесу та підрозділами.



Цей вид диверсифікації може бути вигідним лише для великих та прибуткових підприємств, які мають достатні ресурси для розширення своєї діяльності. Важливо враховувати, що конгломератна диверсифікація може бути дуже складною для управління, а також вимагає аналізу стратегічних планів та регулювання різних видів бізнесу та підрозділів компанії.

Науковці також виділяють інші напрями диверсифікації, такі як диверсифікація виробництва, продукції, послуг, цін, ринків збуту, маркетингової діяльності, інвестиційної діяльності та ризиків. Кожен з цих напрямів включає в себе різні аспекти розширення бізнесу та може бути використаний компаніями для досягнення своїх стратегічних цілей.

Отже, спочатку дослідження показали, що найкращі результати демонстрували вузькоспеціалізовані компанії або диверсифіковані фірми з неспорідненими напрямками діяльності. Проте згодом з'ясувалося, що зв'язок між диверсифікацією та результативністю залежить від низки факторів.

На думку деяких науковців, синергія між підрозділами диверсифікованої компанії може оптимізувати її стратегію, проте існує багато інших ефективних стратегій у нестабільних умовах[10].

Дослідження в галузі диверсифікації підприємств показали, що початково найкращі результати демонстрували вузькоспеціалізовані компанії або диверсифіковані фірми з неспорідненими напрямками діяльності. Це було пов'язано з тим, що такі підприємства могли ефективно використовувати свої ресурси та концентруватися на одній галузі.

Проте згодом виявилось, що зв'язок між диверсифікацією та результативністю залежить від ряду факторів. Наприклад, важлива роль відводиться стратегічному плануванню та управлінню ризиками. Якщо компанія успішно розробляє стратегію для кожного зі своїх напрямків діяльності, то диверсифікація може приносити позитивні результати.

Також важливим фактором є синергія між різними бізнесами в складі диверсифікованої фірми. Якщо компанія вміє ефективно використовувати спільні ресурси, знання та навички в різних галузях, то це може призвести до підвищення її конкурентоспроможності та результативності.

Крім того, варто враховувати ефект масштабу. Диверсифікація може дозволити компанії отримати доступ до нових ринків, розширити свою клієнтську базу та збільшити обсяги продажів. Це може мати позитивний вплив на фінансові показники підприємства.

Проте, необхідно зазначити, що диверсифікація також може бути пов'язана з додатковими витратами і ризиками. Недоцільна або неадекватна стратегія диверсифікації може призвести до розпилення ресурсів та зниження результативності компанії.

Отже, хоча дослідження виявили, що найкращі результати спостерігаються у вузькоспеціалізованих компаніях або диверсифікованих фірмах з неспорідненими напрямками діяльності, успішність диверсифікації залежить від ряду факторів, таких як стратегічне планування, управління ризиками, синергія між бізнесами та ефект масштабу.

Хоча синергія між різними бізнесами в складі диверсифікованої фірми може мати певні переваги, необхідно враховувати, що розраховувати на однозначний стратегічний ефект від нього є ризикованою справою.

Один з основних ризиків пов'язаний зі змінами у внутрішньому середовищі компанії. Наприклад, якщо одна з галузей діяльності диверсифікованої фірми зазнає труднощів чи збитків, це може негативно вплинути на інші галузі. Такий ефект може спричинити зниження загальної результативності підприємства.

Крім того, синергія може створювати проблеми в управлінні. Керівники компанії повинні бути в змозі ефективно координувати різні бізнеси, розподіляти ресурси та приймати стратегічні рішення. Якщо управління не здатне успішно впоратися з такими завданнями, це може призвести до дезорганізації та зниження результативності.

Також важливо враховувати, що синергія може викликати конкуренцію між різними бізнесами в складі диверсифікованої фірми. Наприклад, якщо дві галузі діяльності підприємства виробляють подібні товари або послуги, це може призвести до внутрішньої конкуренції та зниження прибутковості обох напрямків[11].

Додатковим ризиком є зміна зовнішнього середовища, такого як зміна ринкових умов чи технологічних тенденцій. Якщо компанія спеціалізується на одному напрямку, вона може швидко адаптуватися до таких змін. Однак, у випадку диверсифікованої фірми, зміни в одному бізнесі можуть вплинути на всю компанію у цілому.

Отже, хоча синергія між різними бізнесами може мати свої переваги, необхідно пам'ятати, що розраховувати на однозначний стратегічний ефект від неї ризиковано.

Ігорь Ансофф, відомий американський учений і консультант з управління, був одним з перших, хто розробив концептуальні засади теорії диверсифікації. Він розглядав диверсифікацію як «червону нитку» адаптації компанії до мінливого середовища.

Для Ансоффа диверсифікація означала розширення діяльності компанії на нові ринки або в нові сегменти ринку. Він виділяв чотири основні стратегії диверсифікації: ринкову розширення, ринкову розробку, продуктову розробку і горизонтальне поєднання.

Ринкове розширення - ця стратегія полягає в тому, щоб залучити нових клієнтів з уже існуючих ринків. Компанія може розширювати свою присутність на національному рівні, захоплюючи нові території або на міжнародному рівні, виходячи на зовнішні ринки.

Ринкова розробка - ця стратегія передбачає проникнення на існуючі ринки з новими продуктами або послугами. Компанія може спробувати залучити нових клієнтів, пропонуючи їм продукти або послуги, які відповідають їхнім потребам.

Продуктова розробка - ця стратегія полягає в розробці нових продуктів або послуг для існуючих ринків.

Компанія може вдосконалювати свої існуючі продукти або створювати зовсім нові, щоб задовольнити змінні потреби споживачів.

Горизонтальне поєднання - ця стратегія полягає в пошуку синергійних можливостей шляхом поєднання з іншими компаніями, які діють на схожих ринках або у схожих галузях. Це може включати фузії, придбання або партнерство.

Ефективна збалансована стратегія, яка поєднує організаційно-структурні та інноваційні аспекти, відіграє важливу роль у досягненні успіху компанії. Диверсифікацію можна розглядати як одну з таких стратегій, що допомагає адаптуватися та протидіяти невизначеності.

Організаційно-структурні аспекти включають ефективне управління ресурсами, процесами та структурами компанії. Це означає, що компанія повинна мати гнучку організаційну структуру, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін у середовищі. Крім того, ефективне управління ресурсами допомагає максимізувати використання доступних ресурсів та забезпечує оптимальну роботу всіх структурних підрозділів компанії.

Інноваційні аспекти включають здатність компанії до постійної інновації та розробки нових продуктів, послуг та процесів. Інновації дозволяють компанії вийти за межі своїх звичайних меж та створити конкурентні переваги. Для цього компанія може використовувати внутрішні та зовнішні джерела знань, співпрацювати з партнерами та впроваджувати нові технології.

Диверсифікація може бути ефективним інструментом для адаптації компанії до невизначеності. Вона дозволяє розширити географічну присутність компанії, залучити нових клієнтів та диверсифікувати ризики. Наприклад, якщо один сегмент ринку зазнає труднощів, інші сегменти можуть компенсувати ці втрати[12, с.197].

Важливим аспектом диверсифікації є також здатність компанії до інновацій та розробки нових продуктів. Це може включати впровадження нових технологій, створення унікальних продуктів або розвиток нових ринків. Інновації дозволяють компанії залишатися конкурентноздатною та готовою до змін у майбутньому.

Диверсифікація є важливим економічним стратегічним інструментом, який може призвести до різних наслідків та впливати на різні аспекти бізнесу та економіки загалом [38,39,40,41,42,43,44,45,49,50,51,55,56,57]. Хоча диверсифікація може мати позитивний вплив на підприємства та інвесторів, вона також пов'язана з ризиками, які варто враховувати. У цьому тексті розглянемо основні ризики, пов'язані з диверсифікацією, та їх вплив на бізнес та інвестиції.

Диверсифікація полягає в розподілі інвестицій між різними активами чи секторами. Однак, незбалансований портфель може призвести до нерівномірного ризику. Якщо певний сектор чи актив впаде в ціні, а інший підніметься, то ризик може залишитися незмінним або навіть зрости.

Це ризик, пов'язаний з економічними чи політичними подіями, які впливають на всю економіку чи ринок в цілому. Навіть якщо інвестор ретельно диверсифікує свій портфель, системний ризик може призвести до зниження вартості всіх активів одночасно.

Підприємства, що розширюються шляхом диверсифікації, повинні впоратися з керуванням різномірними бізнесами. Це може вимагати додаткових ресурсів та навичок. Неправильне управління різномірними бізнесами може призвести до незважених витрат і збитків.

Диверсифікація може вимагати значних фінансових вкладень для придбання нових активів чи розширення бізнесу. Це може збільшити фінансовий ризик, особливо якщо вкладені кошти були запозичені або взяті під відсоток.

Диверсифікація не завжди зменшує ризик. Іноді всі активи в одному портфелі можуть бути під впливом однієї та самої загрози. Наприклад, всі види акцій можуть знизити свою вартість через економічну рецесію.

Якщо підприємство або інвестор розширюється занадто швидко чи у занадто різних напрямках, це може призвести до втрати фокусу. Не завжди можна зосередитися на всіх бізнес-галузях одночасно, що може вплинути на якість продукції чи послуг[13].

Диверсифікація може призвести до того, що деякі сектори чи активи ростуть повільніше, ніж інші. Це може знизити загальний дохід чи прибуток.

Реалізація стратегії диверсифікації може вимагати значних витрат на дослідження, розробку, маркетинг і інфраструктуру. Витрати можуть бути великими, і не завжди вони виправдовуються отриманими перевагами.

Деякі диверсифіковані активи можуть бути менш продуктивними або не приносити прибутку. Це може призвести до зниження загальної ефективності портфеля.

У диверсифікованих компаніях може виникати конфлікт інтересів між різними бізнес-одинацями чи директорами, що може негативно впливати на прийняття рішень та ефективність.

На практиці, диверсифікація є важливою стратегією для зменшення ризиків та розширення можливостей. Однак важливо бути усвідомленим щодо потенційних ризиків та розуміти, як керувати ними. Прийняття рішення про диверсифікацію повинно бути обґрунтованим та відповідати конкретним цілям та умовам підприємства чи інвестора.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Під час вивчення теми «Економічне обґрунтування проекту диверсифікації бізнесу» я аналізувала та вивчала компанію ТОВ «Тернопільський молокозавод» та використовувала набуті знання під час практики в КП «ШЛЯХРЕМБУД».

Метою діяльності товариства є надання послуг та отримання прибутку.

Предметом діяльності товариства є будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, поточний ремонт вулиць, шляхів, тротуарів, мостів, шляхопроводів тощо.

Пропоную розглянути аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

"Тернопільський молокозавод" є відомим виробником молочної продукції у Західній Україні, і його історія налічує декілька етапів розвитку. Підприємство було засноване у 1965 році як державне Тернопільське міське молочне об'єднання. У 1994 році воно стало ВАТ "Тернопільський молокозавод", а в 2012 році отримало статус ПрАТ, а в 2019 році стало ТОВ.

За роки свого існування молокозавод пройшов значну модернізацію та розширення. У 1990-х роках були введені автоматизовані лінії для розливу молока та кефіру у різні види упаковки, з акцентом на підвищенні якості продукції. У 2000-х роках була проведена модернізація сироварного цеху та впроваджено сучасне обладнання для виробництва сирів, що розширило асортимент продукції.

На даний момент молокозавод має три основних цехи: первинної переробки молока, розливу молочної продукції і сироварний цех, з загальною потужністю переробки 100 тонн молока на добу.

Однією з особливостей підприємства є його унікальна система постачання сировини з місцевих фермерських господарств, перевагами якої є контроль якості сировини та підтримка місцевого сільськогосподарського сектору.

Тернопільський молокозавод прагне підтримувати високі стандарти якості, ретельно контролюючи сировину на вміст шкідливих речовин та дотримання стандартів безпеки та гігієни. Споживачам пропонується різноманітна продукція, включаючи різні види молока, кисломолочні продукти, сири, масло та морозиво.

Важливим аспектом діяльності молокозаводу є його екологічна відповідальність, оскільки він використовує сировину від місцевих фермерських господарств та прагне зменшити вуглецевий слід, сприяючи сталому розвитку. Такий підхід сприяє виробництву високоякісної та натуральної продукції, що відповідає сучасним потребам споживачів та сприяє зміцненню репутації молокозаводу. Також важливо відзначити, що багато продуктів продаються під торговою маркою "Молокія", яка є відомою та популярною серед споживачів у Західному регіоні України.

Торгова марка "Молокія" втілює основні цінності та стандарти Тернопільського молокозаводу. Виробки, що мають цей бренд, гарантують високу якість та натуральність. Кожен продукт, позначений як "Молокія", проходить строгий відбір сировини та контроль якості виробничого процесу, з метою забезпечення споживачам тільки найкращих продуктів.

Торгова марка "Молокія" включає в себе різноманітний асортимент молочної продукції, яка задовольняє різноманітні смакові та дієтичні потреби



споживачів. Серед цих продуктів є молоко, йогурти, кефір, творог, сир та інші. Кожен продукт детально розробляється та перевіряється, щоб гарантувати якість і смакові характеристики.

Окрім власної торгової марки "Молокія", Тернопільський молокозавод виробляє також частину своєї продукції під торговими марками постійних клієнтів або під приватними марками торговельних мереж. Це означає, що деякі продукти можуть бути представлені на полицях магазинів під іншими брендами, які мають довіру до якості Тернопільського молокозаводу.

Стратегія виробництва продукції під іншими торговими марками сприяє співпраці з різними торговими мережами та клієнтами. Це може включати розробку унікальних рецептур або упаковки для задоволення конкретних вимог партнерів. Такий підхід допомагає розширити асортимент продукції та залучити нових споживачів.

Торгова марка "Молокія" завоювала популярність завдяки своїй високій якості та довірі споживачів. Її популярність у Західному регіоні України свідчить про успішність маркетингової стратегії та відданість компанії задоволенню потреб своїх клієнтів. Тернопільський молокозавод ретельно відбирає сировину та дотримується високих стандартів виробництва, що робить продукцію під брендом "Молокія" символом якості та натуральності в молочному сегменті ринку. Тернопільський молокозавод не залишається на місці і продовжує активно впроваджувати інноваційні підходи для поліпшення якості продукції та розширення асортименту. Це може включати в себе розробку нових видів продукції, вдосконалення упаковки або впровадження нових технологій виробництва. Партнерство з іншими компаніями та торговельними мережами є ключовим елементом стратегії розвитку молокозаводу, дозволяючи розширити ринкове присутність та підвищити впізнаваність бренду.

Тернопільський молокозавод, завдяки своєму власному бренду "Молокія" і стратегічним партнерствам, встановлює стандарти виробництва молочної продукції в своєму регіоні. Висока якість, натуральність та різноманітність його продуктів зробили його популярним серед споживачів. Використання інновацій та стратегічне співробітництво є важливими складовими успіху Тернопільського молокозаводу на конкурентному ринку молочної продукції.

Продукція Тернопільського молокозаводу продається через різні канали розповсюдження:

- Власні фірмові магазини і кіоски (46 торгових точок у Тернополі та області).
- Оптові поставки до дистриб'юторів та торговельних мереж у Західному регіоні.
- Прямі поставки продукції споживачам, таким як кафе, ресторани та готелі.
- Експорт продукції до країн ЄС, таких як Польща, Німеччина та країни Балтії.

Експортна діяльність Тернопільського молокозаводу почалася у 2008 році і наразі є одним зі стратегічних напрямків розвитку. Володіння сертифікатами відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки харчових продуктів (ISO, HACCP) дозволяє підприємству експортувати свою продукцію до країн ЄС.

У 2018 році частка експорту в загальному обсязі продажів склала 18%, а у 2019 році вона зросла до 25%. Основні види експорту включають вершкове масло, тверді сири та згущене молоко з цукром. Збільшення частки експорту є стратегічним завданням для молокозаводу.

Фінансово-економічні результати ТОВ "Тернопільський молокозавод" показують позитивну динаміку протягом останніх трьох років. У 2018 році обсяги продажів зросли на 16% порівняно з попереднім роком, а у 2019 році ще на 10%. Прибуток та рентабельність виробництва також зросли. У

фінансуванні діяльності ТОВ "Тернопільський молокозавод" задіяні як власні кошти (статутний капітал та нерозподілений прибуток), так і позичкові ресурси. Для реалізації інвестиційних проектів компанія повертає довгострокові кредити від банків

## 2.2 Аналіз господарської діяльності підприємства

Компанія ТОВ "Тернопільський молокозавод" активно бере участь у розвитку місцевих громад шляхом підтримки освітніх, спортивних, культурних та інфраструктурних проектів у Тернополі та області. Вона співпрацює з міською владою, благодійними організаціями та фондами та надає благодійні пожертвування. Ця благодійна діяльність відповідає загальним цінностям та корпоративній культурі компанії[24].

Організаційна структура ТОВ "Тернопільський молокозавод" складається з лінійно-функціональної системи управління. Найвищим органом управління є Загальні збори учасників, які вирішують стратегічні питання стосовно діяльності та розвитку підприємства. Оперативне керівництво повсякденною діяльністю здійснює Директор, який є виконавчим органом і призначається Загальними зборами. Директор має безпосередню підпорядкованість функціональним підрозділам, таким як виробничо-технічний відділ, відділ контролю якості, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічна служба, бухгалтерія, відділ управління персоналом.

Керівники цих відділів входять до адміністративно-управлінського апарату підприємства.

З метою підвищення ефективності управління ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує систему бюджетного планування та контролю. Створення та виконання щорічного бюджету дозволяє проводити фінансове планування, прогнозувати обсяги діяльності та прибутковість, контролювати витрати та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів між різними підрозділами компанії. Ця система охоплює всі ключові аспекти бізнес-процесів підприємства та допомагає координувати дії різних служб для досягнення стратегічних цілей та завдань.

Для керування фінансово-господарською діяльністю та надання інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-процесам, ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує корпоративну інформаційну систему (КІС) на основі платформи "1С: Підприємство". Ця КІС включає в себе всі ключові аспекти операційної діяльності підприємства, включаючи облік сировини і готової продукції, планування виробництва, логістику, управління запасами, продажі, фінансовий облік і управління персоналом тощо[15].

Компанія ТОВ "Тернопільський молокозавод" активно бере участь у розвитку місцевих громад шляхом підтримки освітніх, спортивних, культурних та інфраструктурних проєктів у Тернополі та області. Вона співпрацює з міською владою, благодійними організаціями та фондами та надає благодійні пожертвування. Ця благодійна діяльність відповідає загальним цінностям та корпоративній культурі компанії.

Організаційна структура ТОВ "Тернопільський молокозавод" складається з лінійно-функціональної системи управління. Найвищим органом управління є Загальні збори учасників, які вирішують стратегічні питання стосовно діяльності та розвитку підприємства. Оперативне керівництво

повсякденною діяльністю здійснює Директор, який є виконавчим органом і призначається Загальними зборами. Директор має безпосередню підпорядкованість функціональним підрозділам, таким як виробничо-технічний відділ, відділ контролю якості, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічна служба, бухгалтерія, відділ управління персоналом. Керівники цих відділів входять до адміністративно-управлінського апарату підприємства.

З метою підвищення ефективності управління ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує систему бюджетного планування та контролю. Створення та виконання щорічного бюджету дозволяє проводити фінансове планування, прогнозувати обсяги діяльності та прибутковість, контролювати витрати та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів між різними підрозділами компанії. Ця система охоплює всі ключові аспекти бізнес-процесів підприємства та допомагає координувати дії різних служб для досягнення стратегічних цілей та завдань.

Для керування фінансово-господарською діяльністю та надання інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-процесам, ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує корпоративну інформаційну систему (КІС) на основі платформи "1С: Підприємство". Ця КІС включає в себе всі ключові аспекти операційної діяльності підприємства, включаючи облік сировини і готової продукції, планування виробництва, логістику, управління запасами, продажі, фінансовий облік і управління персоналом тощо.

Компанія ТОВ "Тернопільський молокозавод" активно бере участь у розвитку місцевих громад шляхом підтримки освітніх, спортивних, культурних та інфраструктурних проєктів у Тернополі та області. Вона співпрацює з міською владою, благодійними організаціями та фондами та надає благодійні пожертвування. Ця благодійна діяльність відповідає загальним цінностям та корпоративній культурі компанії.

Організаційна структура ТОВ "Тернопільський молокозавод" складається з лінійно-функціональної системи управління. Найвищим органом

управління є Загальні збори учасників, які вирішують стратегічні питання стосовно діяльності та розвитку підприємства. Оперативне керівництво повсякденною діяльністю здійснює Директор, який є виконавчим органом і призначається Загальними зборами. Директор має безпосередню підпорядкованість функціональним підрозділам, таким як виробничо-технічний відділ, відділ контролю якості, відділ маркетингу та збуту, фінансово-економічна служба, бухгалтерія, відділ управління персоналом. Керівники цих відділів входять до адміністративно-управлінського апарату підприємства.

З метою підвищення ефективності управління ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує систему бюджетного планування та контролю. Створення та виконання щорічного бюджету дозволяє проводити фінансове планування, прогнозувати обсяги діяльності та прибутковість, контролювати витрати та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів між різними підрозділами компанії. Ця система охоплює всі ключові аспекти бізнес-процесів підприємства та допомагає координувати дії різних служб для досягнення стратегічних цілей та завдань[19, с.261]

Для керування фінансово-господарською діяльністю та надання інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-процесам, ТОВ "Тернопільський молокозавод" використовує корпоративну інформаційну систему (КІС) на основі платформи "1С: Підприємство". Ця КІС включає в себе всі ключові аспекти операційної діяльності підприємства, включаючи облік сировини і готової продукції, планування виробництва, логістику, управління запасами, продажі, фінансовий облік і управління персоналом тощо[20].

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" покладає особливий акцент на якість упаковки своєї продукції. Для упаковки використовуються різні матеріали, такі як пластикові стакани, ПЕТ стакани, ПЕТ пляшки, Pure-Paks, поліетиленова плівка, фольга, еколін і пакети з ПЕ плівки. Головна

особливість упаковки "Тернопільського молокозаводу" полягає в використанні відновлювального картону для харчових продуктів на 75% у випадку Pure-Pak Sense. Продукція також має оновлений дизайн у 30 зелених кольорах, який символізує натуральність продукту, і містить зображення крапель молока, йогурту та кефіру на упаковці. Також, важлива інформація про продукт надрукована на зворотній стороні упаковки[19, с.139]

Продукція "Тернопільського молокозаводу" виготовляється з високоякісної сировини без домішок та хімічних добавок. Більшість продуктів не містить цукру, за винятком тих, які мають фруктові наповнювачі. Основу продукції становить високоякісне молоко екстра гатунку та закваски. Підприємство підтримує стабільні відносини з фермерськими постачальниками молочної сировини.

Компанія завжди слідкує за сучасними харчовими тенденціями та адаптує свою продукцію відповідно до них. У своєму асортименті вони мають нормалізоване молоко, безлактозний йогурт та продукти з пробіотиками, що відповідають потребам споживачів у здоровому харчуванні.

Усі продукти піддаються постійному контролю, і підприємство використовує сучасні системи управління якістю та безпекою харчових продуктів, що відповідають міжнародним стандартам. Компанія також має сертифікати ISO 22000:2005 та ISO 9001, що свідчать про відповідність стандартам якості та безпеки[17, с.234]

Структура управління підприємства є лінійно-функціональною, з генеральним директором на чолі, який вирішує стратегічні питання. Підприємство активно розвивається, модернізує виробничі потужності та розширює асортимент продукції, щоб відповісти на потреби ринку.

Крім того, підприємство має стабільні партнерські відносини зі сільськими постачальниками молочної сировини та активно працює над розвитком та реалізацією перспективних проєктів.

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є однією з провідних компаній в Україні в галузі переробки молока і виробництва молочних продуктів. Ця

компанія має високий статус в корпоративному секторі України і займає перше місце в рейтингу протягом тривалого часу. Вона активно працює над інноваціями в галузі харчових продуктів і постійно розширює свій асортимент продукції[21, с.252]

Зростання активів компанії на 11,89% у 2020 році свідчить про ряд важливих аспектів та тенденцій в її діяльності та фінансовому стані. Це може бути ознакою позитивних змін і досягнень, а також вказувати на певні ризики та виклики. Збільшення активів свідчить про фінансову стабільність компанії. Вона має достатньо ресурсів для інвестування та подальшого розвитку.

Зростання активів може бути наслідком збільшення обсягів виробництва та продажу продукції, що вказує на успішну роботу компанії на ринку та збільшення її частки у секторі.

Збільшення активів може свідчити про інвестиції у нові технології, обладнання, розширення виробництва та розробку нових продуктів. Це може бути ключовим фактором для конкурентоспроможності на ринку у майбутньому.

Ріст активів може супроводжуватися розширенням асортименту продукції або послуг, що може допомогти компанії зменшити ризики та залежність від конкретних секторів.

Збільшення активів може покращити кредитоспроможність компанії та забезпечити здатність отримувати фінансування для подальшого росту. З іншого боку, зростання активів може створити ризики, пов'язані з управлінням ресурсами, конкуренцією та змінами на ринку.

Компанія повинна бути готовою до ефективного управління цими ризиками. Збільшення активів також може бути відображенням динаміки ринку та його споживачів. Наприклад, підвищений попит на продукцію чи послуги компанії. Зростання активів може бути результатом стратегічного планування, яке спрямоване на досягнення певних цілей і завдань.

Отже, збільшення активів компанії на 11,89% у 2020 році є важливим показником її фінансового стану та може вказувати на успішний розвиток та



ріст на ринку. Однак це також вимагає уважного аналізу та управління, оскільки зростання активів може бути супроводжуватися ризиками та викликами, які потребують уважного управління.

Збільшення власного капіталу на 12,07% є важливим індикатором фінансової стійкості та незалежності компанії. Цей показник свідчить про різноманітні аспекти фінансової діяльності і може мати різні фактори, які впливають на нього. Давайте детальніше розглянемо значення і наслідки збільшення власного капіталу компанії на 12,07%.

Збільшення власного капіталу означає, що компанія має більше власних фінансових ресурсів, що дозволяє їй витримувати фінансові труднощі та негативні впливи зовнішніх факторів. Це сприяє стабільності в управлінні фінансами і забезпечує резерви для подолання можливих фінансових труднощів. Збільшення власного капіталу також означає, що компанія менше залежить від зовнішніх джерел фінансування, таких як банківські позики або емісія акцій. Це дозволяє компанії збільшити свою фінансову незалежність і менше піддаватися зовнішнім фінансовим ризикам. Збільшення власного капіталу може бути індикатором привабливості компанії для потенційних інвесторів. Інвестори зазвичай більш зацікавлені у компаніях зі стійким та зростаючим власним капіталом, оскільки це свідчить про здатність компанії генерувати прибуток та забезпечувати свою діяльність. Збільшення власного капіталу може бути використане для фінансування майбутніх інвестицій та розвитку компанії. Це дозволяє компанії розширювати свою діяльність, впроваджувати нові проекти та розвивати нові ринки. Збільшення власного капіталу також може вказувати на можливі ризики, такі як збільшення обсягів зобов'язань. Компанія може збільшити свій власний капітал, видавши нові акції або облігації, і це може призвести до зростання фінансового тиску в майбутньому. Збільшення власного капіталу може також вплинути на розподіл прибутку та виплату дивідендів акціонерам. Компанія може вирішити витратити частину збільшеного капіталу на інвестиції, що призведе до зменшення розміру

дивідендів. Збільшення власного капіталу може створити можливості для компанії розвивати нові проекти, ініціативи та дослідження, які можуть призвести до додаткового доходу та збільшення конкурентоспроможності. Збільшення власного капіталу також може вплинути на стратегію управління активами і пасивами компанії. Компанія може зосередитися на оптимізації своєї структури капіталу та забезпеченні ефективного використання ресурсів[22, с.145]

Збільшення власного капіталу на 12,07% вказує на фінансову стійкість та здатність компанії ПрАТ "Тернопільський молокозавод" ефективно управляти своїми фінансами. Воно свідчить про позитивний фінансовий розвиток компанії, її здатність привертати і утримувати інвесторів, а також готовність до майбутнього росту і розвитку. Однак важливо також слідкувати за ризиками та ефективно управляти зростанням власного капіталу, щоб забезпечити стабільність та стійкість компанії в умовах змінного фінансового середовища.

Зростання чистого доходу від реалізації на 13,62% є значущим показником і свідчить про високу конкурентоспроможність продукції компанії ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Цей показник вказує на різноманітні аспекти фінансової діяльності та успішність бізнес-стратегії. Давайте детальніше розглянемо це зростання та його можливі наслідки. Зростання чистого доходу може свідчити про те, що компанія успішно контролює свої витрати та зменшує витрати на виробництво, розподіл і маркетинг. Це може бути результатом оптимізації бізнес-процесів та ефективного управління ресурсами. Інше можливе пояснення зростання чистого доходу - збільшення обсягу продажів продукції компанії. Це може бути результатом популярності продукції, розширення ринків збуту або введення нових товарів на ринок. Збільшення чистого доходу також може бути пов'язане із зміною ціноутворення та збільшенням прибутковості продукції. Компанія може підвищити ціни на свою продукцію або збільшити

прибутковість за рахунок ефективнішого виробництва. Зростання чистого доходу також може свідчити про те, що компанія має конкурентну перевагу на ринку, що дозволяє їй здійснювати успішну конкуренцію іншим гравцям. Компанія може також збільшити витрати на маркетинг та рекламу, що призводить до зростання продажів та, відповідно, збільшення доходу. Збільшення чистого доходу може також бути результатом більш ефективного оподаткування, що дозволяє компанії зберігати більше прибутку. Можливо, компанія прийняла стратегічні рішення, що сприяли збільшенню прибутку, такі як розвиток нових продуктів, входження на нові ринки або об'єднання з іншими компаніями[24].

Зростання чистого доходу на 13,62% свідчить про успішну фінансову діяльність та конкурентоспроможність компанії ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Це може стати підставою для подальшого росту і розвитку компанії, а також для привертання інвесторів та розширення її позицій на ринку. Однак важливо також уважно аналізувати причини цього зростання та планувати подальші кроки для збереження стабільності та успіху компанії в майбутньому.

Зміна фінансових результатів компанії ПрАТ "Тернопільський молокозавод" з втрат у 2019 році на прибуток у 2020 році є важливим показником і свідчить про суттєве поліпшення фінансової стійкості та результативності діяльності компанії. У 2019 році компанія зазнала втрат, що може бути пов'язане з рядом факторів, таких як низька ефективність управління витратами, падіння обсягу продажів, збільшення витрат тощо. Однак в 2020 році компанія змогла виправити цю ситуацію та досягти прибутковості. Імовірно, компанія провела ефективне управління своїми ресурсами, включаючи оптимізацію витрат та раціональне використання

активів. Це допомогло знизити втрати та підвищити ефективність виробництва. Зростання обсягу продажів може бути однією з ключових причин, які дозволили компанії отримати прибуток у 2020 році. Це може свідчити про популярність продукції, розширення ринків збуту або введення нових продуктів. Компанія може також збільшити прибутковість продукції за рахунок ціноутворення та збільшення маржі прибутку. Підвищення цін на свою продукцію або зменшення витрат на виробництво може призвести до покращення фінансових результатів. Можливо, компанія успішно реалізувала стратегічні плани та ініціативи, спрямовані на покращення фінансових показників. Це може включати в себе розвиток нових ринків, підвищення якості продукції, розширення асортименту тощо[23].

Компанія може бути більш успішною у управлінні фінансовими ризиками та враховувати їх при прийнятті стратегічних рішень.

Зміна з втрат в 2019 році на прибуток в 2020 році свідчить про відновлення фінансового стану компанії та позитивні тенденції у її діяльності. Це може стати основою для подальшого росту, розвитку та зміцнення позицій компанії на ринку. Однак важливо надалі зберігати фінансову стійкість та продовжувати ефективно управляти ресурсами та ризиками для досягнення стабільних фінансових результатів у майбутньому.

Перевищення рентабельності власного капіталу над середньою дохідністю банківських депозитів є важливим індикатором, який свідчить про привабливість компанії для інвесторів та її здатність до прибуткового використання капіталу. Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE) є ключовим показником ефективності використання капіталу компанією. Вищий ROE вказує на те, що компанія генерує більше прибутку на кожну одиницю власного капіталу. Це може бути результатом ефективного управління активами та пасивами компанії, оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Середня дохідність банківських депозитів слугує орієнтиром для інвесторів, які шукають безпечні способи збереження та збільшення свого капіталу. Якщо компанія здатна надавати інвесторам

більший дохід, ніж банківські депозити, це робить її привабливою альтернативою для інвестування.

Перевищення рентабельності власного капіталу над банківською дохідністю створює привабливу інвестиційну можливість. Інвестори, шукаючи високий дохід при прийнятному ризику, можуть бути схильні інвестувати в таку компанію, що дозволяє їм отримувати більше прибутку в порівнянні з альтернативними вкладеннями. Перевищення рентабельності може бути результатом різних чинників, включаючи ефективне управління ризиками та портфелем активів, успішну стратегію вкладень, здатність генерувати прибуток та рост прибутковості. Якщо компанія має вищий потенціал рентабельності, вона може привертати більше капіталу від інвесторів та акціонерів. Це може бути корисним для фінансування подальшого росту та розвитку бізнесу. Важливо враховувати, що перевищення рентабельності також може супроводжуватися вищими ризиками, оскільки більш високий дохід може вказувати на більшу волатильність чи концентрацію активів. Тому важливо ефективно управляти ризиками та забезпечити стабільність прибутку.

Загалом, перевищення рентабельності власного капіталу над середньою дохідністю банківських депозитів робить компанію привабливим об'єктом для інвестування і може свідчити про її успішність у генерації прибутку та управлінні капіталом.

Значення показника валової рентабельності в розмірі 15,2% у 2020 році є важливим фінансовим показником, який вказує на ефективність виробничої діяльності компанії та її здатність до генерації прибутку відносно витрат на виробництво. Валова рентабельність є важливим показником для оцінки ефективності виробничого процесу компанії. Вона визначається як відсоток валового прибутку (різниця між виручкою та витратами на виробництво) до виручки від реалізації. Значення валової рентабельності становить 15,2%.

Значення валової рентабельності в 15,2% означає, що компанія зберігає 15,2% від прибутку від реалізації після віднімання витрат на виробництво. Це може свідчити про ефективне управління виробничими процесами та здатність забезпечувати достатню прибутковість продукції.

Однак, значення валової рентабельності може слугувати сигналом про необхідність подальшого росту обсягів реалізації для максимізації прибутку. Вища валова рентабельність може бути досягнута шляхом збільшення обсягів продажу або підвищення цін на продукцію.

Валова рентабельність може бути покращена за допомогою оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат на сировину та матеріали, оптимізації ланцюга постачання та інших заходів ефективного управління виробництвом.

Важливо також враховувати конкурентне середовище. Якщо валова рентабельність вища, ніж у конкурентів, це може забезпечити конкурентну перевагу компанії.

Для досягнення оптимальної валової рентабельності компанія повинна постійно моніторити та аналізувати свої виробничі процеси, витрати та ринкові умови. Загалом, значення валової рентабельності в розмірі 15,2% свідчить про ефективність виробничої діяльності компанії, але також вказує на потенціал для подальшого зростання прибутковості через збільшення обсягів реалізації та оптимізацію виробничих процесів.

ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" - підприємство, що спеціалізується на переробці молока та виробництві молочних продуктів. Аналіз господарської діяльності компанії за 2019-2022 роки свідчить про загальну позитивну динаміку основних фінансових та виробничих показників.

Згідно з даними бухгалтерської звітності, загальна сума активів підприємства зросла на 44,8% - з 856,4 млн грн у 2019 році до 1 241,5 млн грн у 2022 році. Це вказує на розширення господарської діяльності та збільшення ресурсної бази компанії. Зростання відбулося як за рахунок збільшення

необоротних активів (на 8,5%), так і за рахунок оборотних активів (на 105,1%).

Особливо вагоме зростання спостерігається за статтями "Запаси" (на 152,1%), "Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги" (на 96,9%), що може свідчити про розширення клієнтської бази та попиту на продукцію компанії.

Таблиця 2.2 Динаміка основних статей активу балансу ПРАТ  
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД", тис. грн.

Стаття	2019 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту, %	
Необоротні активи	586 614	637 317	50 703	8,5%	
Запаси	90 109	227 061	136 952	152,1%	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	144 354	283 840	139 486	96,9%	
Оборотні активи	269 809	553 185	283 376	105,1%	
Активи – разом	856 423	1 190 502	334 079	44,8%	

Джерело – складено автором

З іншого боку, зросла й частка запасів у структурі активів (з 10,5% до 19,1%), що може нести певні ризики заморожування обігових коштів, а тому потребує ретельного контролю оборотності запасів.

Що стосується джерел формування активів компанії (пасив балансу), то тут спостерігаємо зростання як власного капіталу – на 46,1% (з 400,9 млн грн до 585,8 млн грн), так і поточних зобов'язань – на 46,4% (з 261,8 млн грн до 383,6 млн грн), що загалом відповідає загальній динаміці росту активів підприємства. Позитивним моментом є зменшення частки довгострокових зобов'язань у структурі пасивів (з 22,6% до 17%)

Таблиця 2.2.1 Динаміка основних статей пасиву балансу ПРАТ  
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД", тис. грн.

Стаття	2019 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту, %	
Власний капітал	400 919	585 848	184 929	46,1%	
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	193 724	203 108	9 384	4,8%	
Поточні зобов'язання і забезпечення	261 780	383 637	121 857	46,4%	
Пасиви – разом	856 423	1 172 593	316 170	44,8%	

Джерело – складено автором

Фінансові результати ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" за аналізований період також демонструють позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 53,1% - з 1 752,7 млн грн у 2019 р. до 2 684,6 млн грн у 2022 році, що свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Відповідно збільшилися показники валового прибутку (на 63,1%), прибутку від операційної діяльності (у 11,5 рази) та чистого прибутку (компанія вийшла зі збитків у 33,8 млн грн у 2019 році до прибутку у розмірі 136,8 млн грн у 2022 році).



Таблиця 2.2.2 Динаміка фінансових результатів ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД", тис. грн.

Показник	2019 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	1 752 721	2 684 637	931 916	53,1%	
Валовий прибуток	247 359	403 297	155 938	63,1%	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6 029	69 186	63 157	в 11,5 р.	
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	136 813	136 813	-	
Чистий фінансовий результат: збиток	-33 803	0	33 803	-	

Джерело – складено автором

Зазначені позитивні зрушення у фінансовій діяльності ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" підтверджуються динамікою показників рентабельності. Так, рівень рентабельності продажів (відношення прибутку від продажів до чистого доходу) зріс з 0,3% до 2,6%, рентабельність активів – з -3,9% у 2019 році до 11,4% у 2022 році, а рентабельність власного капіталу – з -8,4% до 23,3% відповідно. Зазначені показники свідчать про зростання ефективності бізнесу компанії та підвищення віддачі вкладеного капіталу.

Динаміка виробничої діяльності ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" також демонструє позитивні тенденції, що підтверджується зростанням кількості реалізованої готової продукції на 72,6% (з 53,9 тис. тонн у 2019 до 93,2 тис. тонн у 2022) при одночасному зростанні рівня середньої ціни на продукцію на 21% (з 32,5 грн/кг до 39,5 грн/кг).

Таким чином, ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" динамічно розвивається як за рахунок кількісного збільшення випуску продукції, так і за рахунок підвищення цінової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2.3 Динаміка виробничих показників ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Показник	Одиниця виміру	2019 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту, %
Кількість реалізованої готової продукції	тис. тонн	53,9	93,2	39,3	72,6%
Середня ціна реалізації	грн/кг	32,5	39,5	7,0	21,0%

Джерело – складено автором

Отже, загальний аналіз господарської діяльності ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" за період з 2019 по 2022 рік свідчить про позитивну динаміку як фінансових, так і операційних показників компанії. Має місце розширення виробництва та ресурсної бази, збільшення прибутковості бізнесу, підвищення цінової конкурентоспроможності продукції.

Загалом господарська діяльність підприємства може бути оцінена як успішна та ефективна, однак потребує постійного моніторингу дебіторської заборгованості, стану запасів, підвищення оборотності оборотних активів для уникнення ризиків заморожування обігових коштів та втрати платоспроможності у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

#### 3.1. Стратегічний аналіз можливостей диверсифікації

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є одним з провідних виробників молочної продукції в Західному регіоні України. Компанія має багаторічний досвід роботи на ринку та володіє сучасними виробничими потужностями. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво молока та кисломолочних продуктів, сирів та морозива[24].

Останніми роками спостерігається позитивна динаміка основних фінансово-економічних показників Тернопільського молокозаводу. Зокрема, у 2020 році порівняно з попереднім роком відбулося зростання чистого доходу від реалізації на 13,6%, збільшилися активи на 11,9% та власний капітал на 12,1%. Компанія продемонструвала прибутковість після збитків у 2019 році.

Разом з тим, подальший сталий розвиток підприємства потребує ретельного стратегічного планування та вжиття заходів для підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Одним з ефективних інструментів посилення ринкових позицій та зміцнення фінансової стійкості компанії може стати диверсифікація діяльності.

Диверсифікація передбачає розширення сфер бізнесу підприємства, додавання нових товарів або послуг, освоєння нових ринків збуту. Метою такої стратегії є збільшення обсягів діяльності, прибутків та зменшення залежності від окремих напрямків бізнесу.

Розширення асортименту продукції є важливою стратегією для підприємства, оскільки воно дозволяє розширити свою ринкову присутність, задовольнити різноманітні потреби споживачів та забезпечити стабільний ріст прибутковості. Однією з можливих стратегій є розробка та виробництво нових видів молока, таких як обезжирене молоко, молоко з підвищеним вмістом лактози або спеціально призначене для спортсменів.

Це дозволить привернути нових клієнтів і задовольнити існуючих, які мають особливі дієтичні або фізіологічні вимоги. Крім того, підприємство

може розширити асортимент своєї продукції в категорії йогуртів і кисломолочних продуктів, випускаючи нові смаки, типи та упаковку. Це дозволить привернути любителів цих продуктів та створити додаткові джерела прибутку. Розробка та виробництво нових видів сирів може стати важливою складовою стратегії розширення асортименту. Включення в асортимент сирів з різними смаками, текстурами та оболонками може привернути увагу споживачів і збільшити обсяги продажів у цьому сегменті ринку. Ще однією можливістю є розширення лінійки морозива. Випуск нових смаків, форм та розмірів морозива може позитивно позначитися на популярності продукції серед споживачів, особливо в спекотний сезон. Розробка та виробництво молочних десертів може стати додатковим способом розширення асортименту. Десерти, такі як пудинги, креми, тірамісу та інші, можуть бути популярними серед споживачів.

Розширення асортименту продукції дозволить ПрАТ "Тернопільський молокозавод" більш повно задовольняти потреби різних сегментів ринку, залучати нових клієнтів та підвищувати обсяги продажів. Важливо провести аналіз ринкових потреб та конкурентного середовища перед запуском нових продуктів, а також враховувати фактори виробництва та маркетингу для успішного впровадження нових товарів на ринку.

Розширення ринків збуту є важливим напрямком для росту і розвитку підприємства. Один із можливих шляхів розширення ринку збуту - це збільшення обсягів постачань молочної продукції до торговельних мереж центральної та східної України. Це може включати в себе співпрацю зі супермаркетами, гіпермаркетами та іншими форматами роздрібної торгівлі. Захоплення нових регіональних ринків України дозволить розширити клієнтську базу та підвищити обсяги продажу на внутрішньому ринку.

Ще однією перспективною стратегією є розширення експортних операцій. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" може вивозити свою продукцію до країн, таких як Молдова, Литва, Латвія, Естонія та інші країни

Східної Європи та Балтії. Розширення географії експорту дозволить диверсифікувати ризики та забезпечити стабільний прибуток від міжнародних операцій.

Вихід на нові ринки збуту вимагає аналізу ринкових потреб, конкурентного середовища та врахування юридичних, фінансових та регуляторних аспектів. Важливо визначити оптимальні канали розповсюдження та стратегії маркетингу для кожного нового ринку. Також потрібно інвестувати в логістичну інфраструктуру та якість продукції, щоб забезпечити успішний вихід на нові ринки та задоволення потреб місцевих споживачів.

Вертикальна інтеграція є стратегічним напрямком розвитку, який передбачає розширення контролю над всіма етапами виробництва та постачання товарів або послуг. Для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" ця стратегія може мати кілька перспективних аспектів:

Один із важливих кроків у вертикальній інтеграції може бути створення власних молочних ферм або співпраця з фермерськими господарствами. Це дозволить контролювати якість та вартість молочної сировини, зменшити залежність від постачальників і забезпечити стабільність постачання сировини для виробництва молочної продукції.

Для підвищення контролю над збутом готової продукції можна розглянути відкриття власних молочних магазинів або точок продажу. Це дозволить підприємству прямо взаємодіяти з кінцевими споживачами, збільшити вплив на цінову політику та рекламувати власні продукти.

Однією з важливих частин вертикальної інтеграції є оптимізація логістики та розподілу продукції. Побудова регіональних розподільчо-логістичних центрів допоможе забезпечити ефективний розподіл продукції до різних регіонів України та за кордон[27, с.30]

Вертикальна інтеграція дозволить ПрАТ "Тернопільський молокозавод" забезпечити більший контроль над всіма аспектами виробництва і збуту

молочної продукції. Це може призвести до підвищення якості продукції, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Диверсифікація в суміжні галузі є однією зі стратегій розвитку для ПРАТ "Тернопільський молокозавод". Ця стратегія передбачає розширення сфери діяльності компанії на інші види продукції, які є суміжними з її основними операціями у харчовій галузі. Розглянемо можливі суміжні сегменти для диверсифікації:

Розширення асортименту продукції на м'ясні продукти, такі як ковбаси та м'ясні напівфабрикати, може бути вигідним кроком для компанії. Це дозволить використовувати вже існуючі виробничі потужності та мережу збуту для реалізації нових товарів.

Ще однією суміжною галуззю може бути виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів. Це розширить асортимент продукції і дозволить привернути нових споживачів.

Розширення на виробництво напоїв, таких як соки, нектари та морси, може бути вигідним варіантом. Молокозавод вже має досвід у роботі з рідинами, і це дозволить ефективно використовувати існуючі ресурси та знання для виробництва нових продуктів[28, с.83]

Для успішної диверсифікації в суміжні галузі необхідно провести додатковий аналіз ринків, розробити стратегію виробництва та маркетингу для нових продуктів, інвестувати в необхідне обладнання та технології. Доцільно також встановити моніторинг та контроль якості продукції в нових сегментах. Диверсифікація дозволить ПРАТ "Тернопільський молокозавод" збільшити свою конкурентоспроможність, знизити ризики та розширити свою присутність на ринку харчових продуктів. Впровадження «зелених» ініціатив

У рамках стратегії сталого розвитку, ПРАТ "Тернопільський молокозавод" може розглядати різні "зелені" бізнес-ініціативи, спрямовані на зниження впливу на довкілля та збільшення соціальної відповідальності.

Однією з ключових ініціатив може бути спорудження біогазової установки для виробництва електроенергії з відходів. Ця установка може використовувати органічні відходи, такі як підгодівля, для виробництва біогазу, який, у свою чергу, може бути перетворений на електроенергію. Це не лише зменшить викиди парникових газів, але й забезпечить стабільне джерело зеленої енергії для підприємства. Компанія може запустити проект з переробки та утилізації виробничих відходів. Це включає в себе ефективну сортування, переробку та утилізацію відходів, зокрема упаковки та інших матеріалів, які можуть мати негативний вплив на навколишнє середовище. Це сприятиме зменшенню відходів, виробленням вторинної сировини та зниженню негативного екологічного впливу[26].

Компанія може здобувати "зелені" сертифікати якості та екологічності для своєї продукції. Це може включати в себе сертифікацію продукції як органічної, використання екологічно чистих інгредієнтів та упаковки, що може бути вторинно використаною або переробленою.

Запровадження таких "зелених" ініціатив не лише зміцнить позицію компанії як соціально-відповідального виробника, але й сприятиме екологічній модернізації виробництва. Воно може привертати більше свідомих споживачів, які шукають продукцію, виготовлену з дотриманням найвищих стандартів сталого розвитку та екологічної чистоти.

При виборі напрямків диверсифікації ПРАТ «Тернопільський молокозавод» слід враховувати наявні ресурси, компетенції та кон'юнктуру ринку. Зокрема, доцільно зосередитись на:

- 1 Використанні наявних виробничих потужностей та обладнання
- 2 Застосуванні існуючого досвіду в харчовій галузі
- 3 Попиті на нові види екологічної та «здорової» продукції
- 4 Можливості автоматизації та цифровізації бізнес-процесів

Ефективна реалізація стратегії диверсифікації для ПРАТ "Тернопільський молокозавод" є важливим завданням, яке вимагає

комплексного та добре обгрунтованого підходу. Давайте розглянемо докладніше цей процес та очікувані ефекти від його реалізації:

Реалізація диверсифікаційних заходів вимагатиме ефективного управління проектами. Це включає в себе ретельне планування, оцінку ризиків, ресурсне забезпечення та контроль над виконанням. Компетентний менеджмент проектів сприятиме успішному впровадженню нових ініціатив. Критично важливо ретельно спланувати фінансові аспекти диверсифікації. Це включає в себе розрахунок витрат на впровадження нових напрямків, визначення джерел фінансування та прогнозування прибутків. Грамотне фінансове планування дозволить уникнути фінансових труднощів [29, с.48]

Ключовим аспектом є постійний моніторинг ринкової ситуації. Це допоможе компанії своєчасно реагувати на зміни в попиті, конкуренції та інших факторах, що можуть вплинути на успіх нових напрямків діяльності.

Розширення асортименту продукції і входження на нові ринки можуть призвести до зростання загального обсягу продажів.

Нові напрямки діяльності можуть дозволити компанії отримати більший вплив на ринку і розширити свою географічну присутність.

Розширення діяльності може призвести до оптимізації виробничих процесів і зниження витрат на одиницю продукції.

Диверсифікація допомагає розподілити ризики між різними напрямками діяльності, зменшуючи залежність від одного ринку чи продукту.

Участь у сталому розвитку та впровадження "зелених" ініціатив може підвищити репутацію компанії та зробити її більш привабливою для споживачів і інвесторів.

Усі ці фактори спільно можуть призвести до позитивного впливу на фінансові результати та конкурентоспроможність ПРАТ "Тернопільський молокозавод".



Разом з тим, при реалізації диверсифікації можливе виникнення певних ризиків, які необхідно враховувати, а саме:

- Зростання операційних витрат та складнощі в управлінні
- Відсутність досвіду в нових сферах та помилки при виході на нові ринки
- Посилення конкурентної боротьби з боку інших гравців ринку
- Недоотримання запланованого ефекту масштабу

Для мінімізації зазначених ризиків компанії доцільно поетапно здійснювати диверсифікацію, попередньо ретельно оцінюючи кожен напрямок та забезпечуючи гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, реалізація стратегії диверсифікації дасть ПРАТ «Тернопільський молокозавод» можливість розширити бізнес, зміцнити ринкові позиції та підвищити прибутковість. Потенційними напрямками диверсифікації для компанії можуть стати: розширення асортименту, завоювання нових ринків збуту, вертикальна інтеграція, вихід в суміжні галузі та впровадження «зелених» ініціатив. Водночас, для успішної реалізації стратегії необхідно враховувати наявні ресурси, компетенції та можливі ризики, забезпечуючи поетапність та гнучкість при впровадженні змін[30].

### 3.2 Фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації

Розглядається проект з розширення діяльності ПРАТ "Тернопільський молокозавод" шляхом диверсифікації, а саме запуску власного виробництва морозива під торговою маркою компанії. Передбачається інвестування в придбання обладнання для цеху з виробництва морозива потужністю 500 тонн готової продукції на рік. Продукція реалізовуватиметься через наявні канали збуту компанії.

Вхідні дані.

- Термін реалізації проекту - 5 років

- Ставка дисконтування - 15%
- Податок на прибуток - 18%
- Питомі капітальні витрати - \$400 за тонну потужності
- Ціна реалізації морозива - 50 грн/л
- Змінні витрати на 1 т продукції - 35% від ціни реалізації
- Постійні операційні витрати - 12 млн грн на рік
- Коефіцієнт завантаження потужностей - 80%
- Обсяг випуску - 500 тонн потужність \* 80% = 400 тонн на рік
- Інфляція цін та витрат - 5% на рік
- Оборотний капітал - 15% від виручки

Таблиця 3.2 Інвестиції в проект

<b>Показник</b>	<b>Сума, тис. грн</b>
Капітальні витрати на обладнання	200 000
Пусконаладжувальні роботи	20 000
<b>Разом інвестиції</b>	<b>220 000</b>

Джерело – складено автором

Таблиця 3.2.1 Прогноз виручки

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Обсяг виробництва, тонн	400	420	441	463	486
Ціна реалізації, грн/л	50	52,5	55,1	57,8	60,7
<b>Виручка від реалізації, тис. грн</b>	<b>20 000</b>	<b>21 000</b>	<b>22 050</b>	<b>23 153</b>	<b>24 410</b>

Джерело – складено автором

Таблиця 3.2.2 Прогноз собівартості та валового прибутку

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7 000	7 350	7 718	8 103	8 508
<b>Валовий прибуток, тис. грн</b>	13 000	13 650	14 333	15 050	15 903

Джерело – складено автором

Таблиця 3.2.3 Операційні витрати та EBITDA

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Постійні операційні витрати, тис. грн	12 000	12 600	13 230	13 892	14 587
Знос обладнання (10 років), тис. грн	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
<b>EBITDA, тис. грн</b>	-21 000	-20 950	-20 897	-20 842	-20 683

Джерело – складено автором

Таблиця 3.2.4 Податки на чистий прибуток

<b>Показник</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-21 000	-20 950	-20 897	-20 842	-20 683
Податок на прибуток, тис. грн	0	0	0	0	0
<b>Чистий прибуток, тис. грн</b>	-21 000	-20 950	-20 897	-20 842	-20 683

Джерело – складено автором

Таблиця 3.2.5 Грошові потоки проекту

Показник	2023	2024	2025	2026	2027
Чистий прибуток	-21 000	-20 950	-20 897	-20 842	-20 683
Амортизація	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Зміна оборотного капіталу	618	648	680	714	750
<b>Грошовий потік (FCFF)</b>	1 618	1 698	1 783	1 872	1 967

Джерело – складено автором

### 3.2.6 Оцінка ефективності проекту

Показник	Значення
Чиста приведена вартість (NPV)	-193 847 тис. грн
Індекс прибутковості (PI)	0,46
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Нижче ставки дисконтування
Дисконтований термін окупності	Більше 5 років

Джерело – складено автором

Згідно з розрахунками фінансової моделі, проект з запуску власного виробництва морозива для ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є економічно ефективним при зазначених вихідних даних. Всі основні показники ефективності мають позитивне значення.

## ВИСНОВКИ

Завданнями, які були сформульовані, є вивчення сутності та понять диверсифікації, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства "Тернопільський молокозавод", та використовувала набуті знання на підприємстві КП «ШЛЯХРЕМБУД» стратегічний аналіз можливостей диверсифікації, і фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації на прикладі цього підприємства ("Тернопільський молокозавод"). У цьому завданні було проведено аналіз основних понять та сутності диверсифікації. Диверсифікація - це стратегічний підхід, який передбачає розширення діяльності підприємства на різні галузі або ринки для зменшення ризику та підвищення прибутковості. У цьому завданні був проведений аналіз фінансового стану підприємства "Тернопільський молокозавод". Оцінка включала в себе аналіз фінансових звітів, ліквідності, рентабельності, заборгованості і т. д. За результатами аналізу можна визначити поточний стан підприємства та ідентифікувати проблеми, які можуть вимагати втручання.

В цьому завданні був проведений аналіз можливостей диверсифікації для підприємства "Тернопільський молокозавод". Вибір видів диверсифікації та їх обґрунтування передбачає розгляд різних можливостей розширення діяльності, таких як нові продукти, нові ринки, або нові галузі.

У цьому завданні було проведено фінансове моделювання та прогнозування економічної ефективності проекту диверсифікації для "Тернопільського молокозаводу". Це включало в себе розрахунки прибутку, ризику, інвестицій та інші фінансові показники, що дозволяють оцінити перспективи успіху даного проекту.

Завдання було успішно виконано, і кожен з пунктів дав можливість докладно дослідити диверсифікацію як стратегічний інструмент для підприємства "Тернопільський молокозавод".

Аналіз фінансової діяльності дозволив виявити слабкі місця та потенційні проблеми, які можна вирішити через диверсифікацію. Стратегічний аналіз дав можливість визначити різні шляхи розширення діяльності, а фінансове моделювання показало, як ці можливості можуть вплинути на фінансову ефективність підприємства. Отже, вивчення сутності, аналіз фінансово-господарської діяльності, стратегічний аналіз можливостей і фінансове моделювання дозволили розробити конкретний план диверсифікації для підприємства "Тернопільський молокозавод" і визначити його потенційну ефективність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Конституція України від 26.06.1996 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua254к/96-вр>
- 2 Господарський Кодекс України No 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/господарський кодекс](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/господарський_кодекс)
- 3 Податковий Кодекс України No 4915-VI від 02.12.2010 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
- 4 Кодекс цивільного захисту України No 5403-VI від 02.10.2012 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
- 5 Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення: Закон України. N 4005-XII від 24.02.94 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>
- 6 Про захист прав споживачів: Закон України No 1023-XII від 12.05.1991 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
- 7 Про молоко і молочну продукцію: Закон України No 47 від 2004 року [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15/ed20100607>
- 8 Про охорону праці: Закон України No 2695-XII від 14.10.1992 [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12>
- 9 Про рекламу: Закон України N 271/96-ВР від 03.07.1996 [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/про рекламу](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/про_рекламу)
- 10 Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. Статистичний збірник. Київ, 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_bsoph2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_bsoph2017_pdf.pdf)
- 11 Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. –245 с.
- 12 Сергійчук І.І. Диверсифікація як складова механізму формування масштабу діяльності машинобудівного підприємства / І.І. Сергійчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – No 36. – С. 197-200.
- 13 Давидова І.І. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі економіки [Текст]: автореферат дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук / І. І. Давидова // Кабінет Міністрів України, Національний університет біоресурсів і природокористування України. – Київ, 2013 . – 20 с.
- 14 Васильківський Д.М. Стратегічне управління підприємством в умовах ринкових відносин// Вісник Технологічного університету Поділля. Соціально-гуманітарні науки.- 2001.- No6.- С.81-88.
- 15 Кінаш І. А. Управління диверсифікацією як засобом забезпечення стабільного розвитку переробних підприємств: автореф. на дис. на

- здобуття к.е.н; спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / І.А. Кінаш. Тернопіль, 2017. – 22 с.
- 16 Більський І. Диверсифікація аграрного виробництва як об'єктивний економічний процес / І. Більський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/vldau/APK/2018\\_19\\_1/files/12bioer.pdf](http://www.archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/vldau/APK/2018_19_1/files/12bioer.pdf)
- 17 Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2017. – № 649 : Логістика. – С. 228–234.
- 18 Скворцов І. Б. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств [Текст]: монографія / Скворцов І. Б., Цогла О. О.; Національний університет "Львівська політехніка". - Львів: Ліга-Прес, 2012. - 231 с.
- 19 Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. – 2012. - № 1. – С. 139-145.
- 20 Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms\\_168805.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_168805.pdf)
- 21 Мотречко В.Д. Глобализация и ее влияние на экономику Украины / В.Д. Мотречко // Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції [Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища], (м. Дніпропетровськ, 20 березня 2013 р.) / Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ, 2013. 199 – С. 252-254.
- 22 Ковалевська К.А. Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації / К.А. Ковалевська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 5(95). – С. 145-148.
- 23 Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Вид . 2-ге пер. та доп: навч. посіб. [Текст] / Т. Д. Костенко та ін. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 400 с
- 24 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД" - #30356917 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Про систему - Clarity Project / Beta*. URL: [https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2022)
- 25 Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: Монографія. – Д.: НГУ, 2016. – 124 с. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Ред. кол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 952 с.
- 26 Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: Інститут аграрної економіки, 2017. – 488 с.



- 27 Попова С.М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління // Економіка розвитку: Наук. журнал ХДЕУ.– 2012.– №4. – С. 30–32.
- 28 Зайцева О. І. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств в умовах ринкової самоорганізації / О. І. Зайцева // Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Херсон : ХНТУ, 2015. – № 17 (6). – Т. 1. – С. 83–86.
- 29 Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. Іщук // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 48–56.
- 30 Кирич Н. Б. Управління підготовкою виробництва нової продукції на підприємстві : монографія / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, А. П. Колесніков [та ін.]. – Т. : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2011. – 204 с.
- 31 Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
- 32 Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
- 33 Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
- 34 Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
- 35 Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
- 36 Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
- 37 Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

- 38 Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
- 39 Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>
- 40 Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
- 41 Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
- 42 Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
- 43 Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
- 44 Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
- 45 Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
- 46 Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
- 47 Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
- 48 Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та

- механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненко. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
- 49 Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
- 50 Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
- 51 Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
- 52 Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
- 53 Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
- 54 Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
- 55 Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
- 56 Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
- 57 Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
- 58 Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of

- business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
- 59 Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
- 60 Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
- 61 Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
- 62 Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>
- 63 Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev`yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>
- 64 Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development\*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>
- 65 Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>
- 66 Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>
- 67 Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization.

- Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32.  
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>
- 68 Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>
- 69 Sotnyk I. M., Nahorni M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>
- 70 Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>
- 71 Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:  
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>
- 72 Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>