

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Бігун Михайло Валерійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.33

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства
(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

_____ Бігун М. В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Шепель Т. В., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ І. В. Перезовова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ С. А. Побігун
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«____» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бігун Михайло Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства»
керівник роботи Шепель Т. В., к.е.н., доц.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «31» грудня 2024 р. № 843/7

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 13.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Вихідні дані до роботи матеріали внутрішньої звітності, статистичні дані про результати діяльності підприємства, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

визначити сутність поняття та види диверсифікації; дослідити теоретичні моделі та підходи до диверсифікації; навести переваги та ризики диверсифікації для підприємств; зробити оцінку поточної діяльності підприємства; провести аналіз ринкових умов та конкурентного середовища «FL UKRAINE»; запропонувати ідентифікацію можливих напрямків диверсифікації діяльності «FL UKRAINE»; навести розробку стратегії диверсифікації в умовах розвитку експорту; Провести оцінку ефективності та зробити моніторинг реалізації стратегії

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Характеристика різновидів диверсифікації

2. Класифікація переваг та недоліків диверсифікації;

3. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства

4. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності «FL UKRAINE»

5. Багатокутник конкурентоспроможності «FL UKRAINE»

6. Етапи стратегії виходу «FL UKRAINE» на ринок ЄС

7. Диверсифікована стратегія просування «FL UKRAINE» на ринку одягу в ЄС

8. Оцінка ефективності та вплив запропонованої стратегії на фінансові показники «FL UKRAINE»

9. Висновки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шепель Т. В., к.е.н., доц.		
2	Шепель Т. В., к.е.н., доц.		
3	Шепель Т. В., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 10.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства	01.02.24	
2	Аналіз стану та можливостей підприємства «F1 Ukraine» та напрямків диверсифікації	15.08.24	
3	Шляхи диверсифікації діяльності підприємства «F1 Ukraine» через побудову стратегії виходу на європейський ринок	30.12.24	
4	Вступ	02.01.25	
5	Висновки	05.01.25	
6	Перелік використаних джерел	05.01.25	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.01.25	

Студент

(підпис)

Бігун М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Шепель Т. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано «Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства».

Актуальність обраної теми зумовлена інтенсивністю ринкової динаміки та швидкими змінами попиту у сфері одягу. У таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших та забезпечити досягнення трьох економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Диверсифікувавши свою діяльність, компанія може забезпечити досягнення трьох економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Саме розділяючи свою діяльність на кілька напрямків керівництво компанії може диверсифікувати не тільки діяльність, але й ризики, що власне дозволить створити міцну компанію, яка здатна швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження обрано «FL UKRAINE», а предметом дослідження – удосконалення стратегії диверсифікації даного підприємства в умовах розвитку експортної діяльності.

При написання магістерського дослідження була розроблена стратегія диверсифікації діяльності підприємства, імплементація якої призведе до зростання фінансових показників досліджуваної компанії, що свідчить про те, що дана стратегія буде ефективною та досліджувана компанія отримає фінансову вигоду від її впровадження.

Ключові слова: диверсифікація, товар, ринок, стратегія.

ABSTRACT

The topic of the master's thesis was "Substantiation of the strategy of diversification of the enterprise's activities".

The relevance of the chosen topic is due to the intensity of market dynamics and rapid changes in demand in the clothing sector. In such conditions, diversification of activities allows you to compensate for the decline in sales in one market by increasing it in others and ensure the achievement of three economic goals: stabilization, flexibility and economic growth. By diversifying its activities, the company can ensure the achievement of three economic goals: stabilization, flexibility and economic growth. It is by dividing its activities into several areas that the company's management can diversify not only activities, but also risks, which will actually allow you to create a strong company that is able to quickly respond to changes in the external environment. "FL UKRAINE" was chosen as the object of the study, and the subject of the study is improving the diversification strategy of this enterprise in the context of the development of export activities.

When writing the master's thesis, a strategy for diversifying the company's activities was developed, the implementation of which will lead to an increase in the financial indicators of the company under study, which indicates that this strategy will be effective and the company under study will receive financial benefits from its implementation.

Keywords: diversification, product, market, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та види диверсифікації	9
1.2 Теоретичні моделі та підходи до диверсифікації	155
1.3 Переваги та ризики диверсифікації для підприємств.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА «FL UKRAINE» ТА НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	29
2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства	30
2.2 Аналіз ринкових умов та конкурентного середовища	39
2.3 Характеристика можливих напрямків диверсифікації.....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «FL UKRAINE» ЧЕРЕЗ ПОБУДОВУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК.....	54
3.1 Розробка стратегії диверсифікації в умовах розвитку експорту	54
3.2 Впровадження стратегії диверсифікації в діяльність «FL UKRAINE»	59
3.3 Оцінка ефективності та вплив запропонованої стратегії на фінансові показники «FL UKRAINE».....	62
ВИСНОВКИ	666
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА	69
ДОДАТКИ	74

						МР.ПТМ- .00.00.000 ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Бігун М. В.				Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства	Літера	Арк.	Аркушів
Перевірів	Шепель Т. В.						5	73
Рецензент	Побігун С. А.					ІФНТУНГ		
Н. Контр.	Василик О.Б.					ПТМ-23-1		
Затв.	Перевозова І.В.							

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економіка вирізняється динамічністю та нестабільністю, що змушує підприємства активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для підтримки конкурентоспроможності й досягнення головної мети — максимізації прибутку — компанії мають оперативно адаптуватися до умов ринку, які постійно змінюються. У пошуку шляхів подальшого розвитку підприємства застосовують різноманітні підходи. Одним із найбільш ефективних рішень у сучасних реаліях є стратегії диверсифікації. Вони спрямовані на розширення сфер діяльності, розширення асортименту послуг, а також виробленої продукції, що дає змогу компаніям успішно розвиватися в умовах конкуренції. Диверсифікувавши свою діяльність, компанія може забезпечити досягнення трьох економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання. Саме розділяючи свою діяльність на кілька напрямків керівництво компанії може диверсифікувати не тільки діяльність, але й ризики, що власне дозволить створити міцну компанію, яка здатна швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища.

Актуальність обраної теми зумовлена інтенсивністю ринкової динаміки та швидкими змінами попиту у сфері одягу. У таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших та забезпечити досягнення трьох економічних цілей: стабілізації, гнучкості та економічного зростання.

Мета та завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних аспектів та розробка напрямків та надання рекомендацій щодо стратегії диверсифікації діяльності підприємства.*

Для досягнення вище наведеної мети необхідно вирішити наступні завдання.

- визначити сутність поняття та види диверсифікації
- дослідити теоретичні моделі та підходи до диверсифікації
- навести переваги та ризики диверсифікації для підприємств

- зробити оцінку поточної діяльності підприємства.
- провести аналіз ринкових умов та конкурентного середовища «FL UKRAINE»
- запропонувати ідентифікацію можливих напрямків диверсифікації діяльності «FL UKRAINE»
- навести розробку стратегії диверсифікації в умовах розвитку експорту
- Навести впровадження стратегії диверсифікації
- Провести оцінку ефективності та зробити моніторинг реалізації стратегії

Об’єктом дослідження обрано «FL UKRAINE», а **предметом дослідження** – удосконалення стратегії диверсифікації даного підприємства в умовах розвитку експортної діяльності.

В дослідженні були використані такі методи: методи наукового аналізу для вивчення теоретичних засад диверсифікації; методи аналізу та синтезу для оцінки впливу воєнного стану в Україні на фінансові показники компаній і динаміку ринку одягу; статистичні й економічні методи для аналізу тенденцій, змін у технологіях діяльності компаній на ринку одягу, а також фінансових показників «FL UKRAINE»; графічні та табличні підходи для наочного представлення отриманих результатів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в особисто обґрунтованих теоретико-методичних і практичних рекомендаціях щодо формування та оцінки стратегії диверсифікації, а саме:

набули подальшого розвитку

- стратегія диверсифікації діяльності компанії за рахунок виходу на міжнародні ринки, що дозволить компанії отримати більшу кількість клієнтів та відповідно диверсифікувати свої ризики через роботу на двох ринках.

Практичне значення одержаних результатів. При написання магістерського дослідження була розроблена стратегія диверсифікації діяльності підприємства, імплементація якої призведе до зростання фінансових

показників досліджуваної компанії, що свідчить про те, що дана стратегія буде ефективною та досліджувана компанія отримає фінансову вигоду від її впровадження.

Особистий внесок здобувача. Основні положення магістерської роботи, її висновки і рекомендації розроблені та обґрунтовані самостійно автором. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у магістерській роботі використані лише ті ідеї та положення, які запропоновані особисто автором та його науковим керівником. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Апробація результатів магістерської роботи. Наукові принципи і практичні положення по темі магістерської роботи доповідалися і обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції “Економіка, фінанси, облік та право: актуальні проблеми теорії та практики”, яка відбулась 8 січня 2025 року в м. Тампере, Фінляндія.

Публікації. За темою магістерської роботи опублікована одна наукова праця, загальним обсягом 0,15 друк. арк. (особисто автору належить 0,1 д.а.)

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, 4 додатків, переліку використаних джерел зі 43 найменувань, і містить 20 таблиць і 23 рисунки. Основний текст викладено на 73 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та види диверсифікації

У сфері господарської діяльності можна запропонувати значне число стратегічних альтернатив для розвитку та зростання підприємств в умовах ринкової економіки. Однією з таких важливих альтернатив є диверсифікація. У науково-економічній літературі існує чимало трактувань поняття диверсифікації. Проте суттєвим викликом залишається неможливість надати цьому терміну єдине, універсальне визначення. Це зумовлено тим, що різні дослідники трактують диверсифікацію як сукупність неоднорідних процесів. У зв'язку з цим ключовим аспектом є здатність адаптивно інтерпретувати дану концепцію та ефективно застосовувати її до конкретних умов і потреб суб'єкта господарювання.

Загальновідомо, що з економічної точки зору диверсифікація – це одночасний розвиток кількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва та обслуговування, розширення асортименту виробів або послуг [1]. Але саме собою розширення номенклатури товарів можливе і без диверсифікації, тому це визначення, на наш погляд, не точне.

Відповідно до іншого погляду, диверсифікація - одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних або слабо пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг, асортименту виробів у масштабі держави, регіону, галузі, підприємства [1]. Це визначення також неповно охоплює сутність диверсифікації, оскільки немає ознак цілей процесу диверсифікації.

У подібних визначеннях спостерігається відсутність безпосереднього виробничого зв'язку між традиційними формами виробництва та новими видами діяльності, або ж акцентується повна відсутність будь-якого зв'язку між ними. При цьому не враховується потенційна взаємодія між

диверсифікованими напрямками діяльності та попередньою господарською діяльністю підприємства, що призводить до однобічного трактування процесу диверсифікації. Однак, з огляду на те, що процес диверсифікації реалізується в межах однієї системи, тобто окремого підприємства, певний зв'язок між традиційним виробництвом і новими його напрямками існує. Це зумовлено тим, що традиційне виробництво виступає передумовою створення нових видів діяльності, слугуючи їхнім базисом. Проведений аналіз визначень свідчить про неоднорідність і розбіжність підходів як до форми, так і до сутності поняття диверсифікації. Це, своєю чергою, відображає складність та багатогранність досліджуваного явища..

У розглянутих нами визначеннях, в основному вказується на те, що диверсифікація проявляється або у розширенні номенклатури товарів, робіт та послуг, або у розвитку нових, функціонально незв'язаних напрямках діяльності [3].

Поняття диверсифікації слід визначати, виходячи з її цілей, адже диверсифікація виробництва не є самоціллю, вона спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, чи то ефект від масштабу діяльності, підвищення гнучкості виробництва чи отримання синергетичного ефекту.

Виходячи з мети отримання ефекту синергії, можна дати таке визначення диверсифікації: спосіб отримання синергетичного ефекту від виробництва шляхом одночасного розвитку кількох видів пов'язаних чи незв'язаних продуктивних напрямів та розширення асортименту.

На наш погляд, це визначення найбільш повно охоплює сутність поняття і дає націленість на ефект від диверсифікації.

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективність функціонування компанії в цілому незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не так завдання виживання компанії, як забезпечення сталого поступального зростання. Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, вона є

спеціалізованою, а якщо вони знаходять різноманітне застосування, це – диверсифікована компанія [4].

Ідеальним варіантом діяльності будь-якої фірми, як відомо, є запобігання можливим невдачам і втратам продуктивності, які можна отримати з різних прогнозів компанії, що стосуються саме цих показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного та можливого рівнів продуктивності та того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності найчастіше є скорочення портфеля замовлень або незайняті у виробництві потужності [5].

У кожному окремому випадку ціла низка причин диверсифікації може відігравати важливу роль, але слабкіший вплив інших причин може в кінцевому підсумку призвести до іншого вирішення проблеми. І. Ансофф вважає, що основною причиною є невідповідність належного рівня продуктивності та ефективності [6]. Будучи інструментом усунення диспропорцій відтворення та перерозподілу ресурсів, диверсифікація виробництва та підприємницької діяльності переслідує різні цілі та визначає напрями реструктуризації економіки.

Процес формування оцінки та розробки плану диверсифікації є складним і потребує значних витрат часу, зусиль та ґрунтовного аналізу. Рішення, сформоване поспіхом або за одну ніч, не може слугувати адекватною основою для проведення всебічного дослідження ринку, технічного аналізу виробничих процесів і продукції, фінансової оцінки чи організації консультацій із зовнішніми експертами. Воно може бути доцільним лише на початковому етапі як допоміжний інструмент, що дозволить попередньо визначити, чи варто далі поглиблено займатися вирішенням цієї проблеми.

Існує 3 різновиди диверсифікації, які більш детально наведено та охарактеризовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Характеристика різновидів диверсифікації

Вид	Характеристика
Стратегія концентричної диверсифікації	<p>базується на пошуку та використанні ув'язнених у існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових товарів, продуктів, послуг, схожих на товари, продукти, послуги підприємства. Як правило, ці товари привертатимуть увагу нових груп клієнтів</p>
Стратегія горизонтальної диверсифікації	<p>передбачає пошук можливостей зростання існуючому ринку з допомогою нову продукцію, відмінну від використовуваної. При цьому новий товар чи продукт має бути орієнтований на колишніх клієнтів. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством своїх можливостей у виробництві нових товарів, товарів та послуг.</p>
Стратегія конгломератної диверсифікації	<p>полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із колишньою продукцією нових товарів та продуктів, що реалізуються на ринках. Ця стратегія - одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів: компетентності існуючого персоналу, сезонності в житті ринку, наявності необхідних фінансових засобів для впровадження інновацій, організації маркетингових досліджень, організації рекламної кампанії та інших факторів.</p>

Джерело: [7-8]

Варто зазначити, що навіть позитивна оцінка перспективності диверсифікації може виявитися несприятливою з огляду на специфіку окремої компанії. Процес диверсифікації виробництва починається з формулювання бізнес-стратегії, орієнтованої на диверсифікацію, після чого слідує її ретельне оцінювання та аналіз на предмет доцільності, відповідності сучасним тенденціям і можливостям практичної реалізації. Бізнес-стратегія складається з низки підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності [7].

Розробка стратегії диверсифікації здебільшого стосується підприємницької діяльності, врахування ринкових факторів, а також ретельного аналізу галузі та рівня конкуренції в ній. У ході впровадження такої стратегії важливо зосередитися на ефективному управлінні людськими ресурсами та оптимізації бізнес-процесів. Після проведення аналізу сучасної ситуації на українському ринку, слід виділити чотири найважливіші особливості процесу диверсифікації виробництва, які наведено на рис. 1.1 та охарактеризовано по тексті внизу.

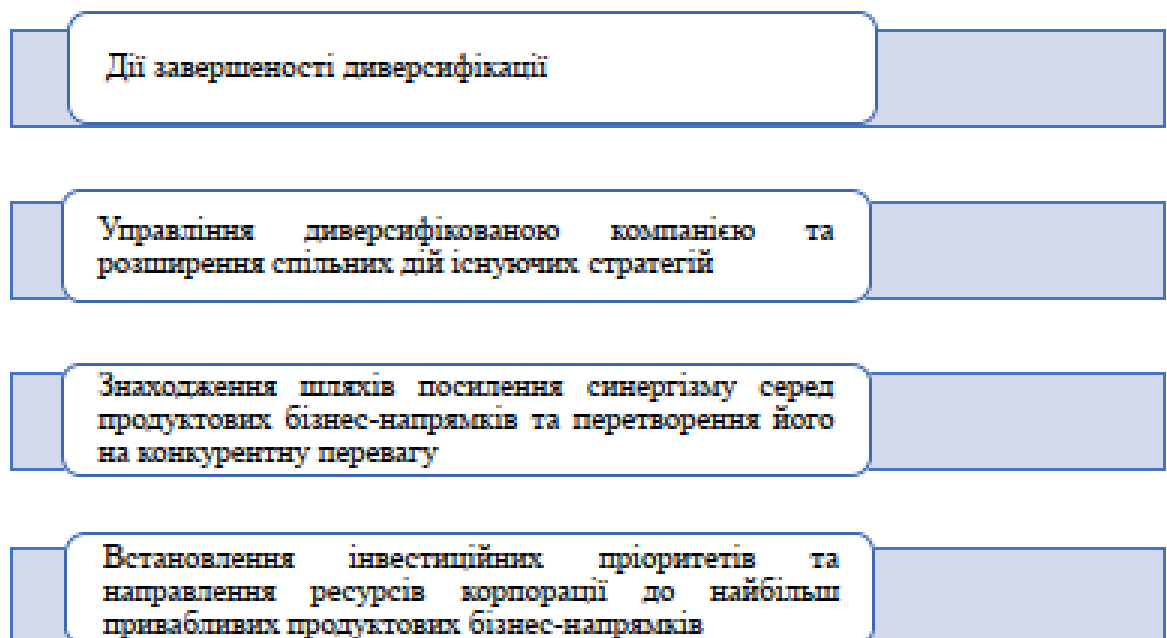


Рисунок 1.1 - Особливості процесу диверсифікації виробництва на підприємстві

Джерело: [9-10]

Дії завершеності диверсифікації полягають в тому, що перше положення диверсифікації визначає, що портфель стратегій повинен складатися із різних продуктових стратегій (нових, зрілих тощо). Частиною цієї стратегії є рішення, чи диверсифікація буде вузькою (у невеликій кількості галузей) або широкою (у багатьох галузях), а також, як компанія позиціонуватиметься у вибраних галузях.

Після обрання позиції в існуючих продуктових стратегіях, корпоративна стратегія має зосередитися на шляхах оптимізації роботи всього портфеля продуктових напрямів компанії. Необхідно ухвалити рішення щодо зміцнення довгострокових конкурентних переваг і підвищення прибутковості, а також визначити доцільність інвестицій у різні бізнес-напрями. Комплексний план управління портфелем зазвичай передбачає стратегію активного розвитку найперспективніших продуктів, підтримку стабільності в інших напрямках, реорганізацію слабких, але потенційних ліній, а також відмову від тих сегментів, що не обіцяють значного розвитку в майбутньому.

При пов'язаній диверсифікації деякі продуктові бізнес-напрями використовують подібні чи доповнюючі технології, подібний спосіб дій, однакові канали поширення, одних споживачів чи інші показники синергізму. Це дозволяє створити сприятливі можливості передачі технологій, широкої експертизи шляхів зниження витрат, посилення конкурентного статусу і є істотним джерелом конкурентних переваг [10].

Реалізація стратегії являє собою складніший та більш ресурсомісткий процес порівняно з її розробкою. Особлива увага повинна приділятися аспектам впровадження, які досі залишаються недостатньо дослідженими в контексті вітчизняних підприємств. Наразі спостерігається відсутність чітких настанов і конкретних рекомендацій, що ускладнює процес впевненого й послідовного початку реалізації стратегічних ініціатив.

1.2 Теоретичні моделі та підходи до диверсифікації

Сучасний стан економіки носить динамічний та нестабільний характер, що викликає необхідність для підприємств реагувати на зміни довкілля. Компанії змушені шукати нові шляхи розвитку для підвищення власної конкурентоспроможності та здійснення головної мети – отримання максимально можливого прибутку. У сучасних умовах можуть бути запропоновані різноманітні стратегічні альтернативи розвитку та зростання компанії. Одна з таких альтернатив – диверсифікація, пов'язана з розширенням сфери діяльності підприємства, спектру послуг та продукції, що виготовляється [11].

Наукова та професійна література виділяє такі тлумачення поняття «диверсифікація» [12]:

- проникнення спеціалізованих фірм інші галузі виробництва, сфери послуг у результаті розвиваються багатогалузеві комплекси;
- розширення асортименту виробів і послуг, що виготовляються;
- процес збільшення кількості різноманітних ринків, що обслуговуються окремою індивідуальною фірмою, що «служить провідником географічної експансії»;
- стратегія антикризового управління. Це активний метод реакцію зовнішні загрози, потужний чинник подолання кризових явищ і процесів, який сприяє поширенню сфери діяльності суб'єкта управління у напрямі;
- стратегія, яка обумовлюється бажанням підприємства вижити, підвищити ефективність та знизити ризик за рахунок освоєння нових напрямків діяльності з метою формування напрямків діяльності, що сприяють ефективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності;

Враховуючи викладене, стратегію диверсифікації можна визначити, як різновид маркетингової стратегії конкуренції, тобто вона проявляється у різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для

задоволення попиту споживачів, різноманітності видів та класів послуг (товарів), інфраструктурного та сервісного забезпечення [12].

Як випливає з теоретичного дослідження, найчастіше під диверсифікацією підприємства мається на увазі процес розширення сфери економічної діяльності підприємства, проникнення в інші галузі послуг та виробництва, з метою зниження ризиків та підвищення ефективності господарювання.

Важливою умовою диверсифікації є наявність кваліфікованого персоналу, який буде готовий прийняти нову стратегію та почати діяти. Кожному керівнику важливо знаходити індивідуальний підхід, зважаючи на конкретні обставини, спираючись на власний досвід, інтуїцію та використання доступної інформації. При цьому необхідно акцентувати увагу на підготовці в Україні висококваліфікованих управлінських кадрів, які володіють принципами та практичними навичками стратегічного управління. Слід особливо зосередитися на процесах відбору та навчання виконавців стратегії, зокрема управлінської команди та виробничого персоналу. Значення підбору, підготовки та перепідготовки працівників значно зростає в умовах впровадження стратегій диверсифікації в нові, неспоріднені галузі, коли необхідне опанування персоналом нових знань і компетенцій. Отже, навчання має бути включено до основних пунктів плану дії, оскільки його необхідно провести на ранніх стадіях процесу реалізації стратегії [13].

У розвинених країнах диверсифікація у функціонуванні підприємств має широке поширення. В Україні також накопичено певний досвід диверсифікації підприємств та організацій у ринкових умовах.

Найважливішим мотивом переходу суб'єкта господарювання шлях диверсифікації є зниження прибутковості його капіталу, вкладеного у традиційне виробництво. Вибір напрямів диверсифікації значною мірою залежить від фінансового становища та можливості розвитку організації у майбутньому.

В Україні спостерігаються два шляхи диверсифікації [14]:

– послідовне проведення диверсифікації з урахуванням основного виду діяльності організації, тобто тієї галузевої спеціалізації, яка була основною до проведення диверсифікації з використанням, здебільшого, вже освоєної технології та наявних основних засобів (так звана пов'язана диверсифікація);

– відхід від основної сфери діяльності та перехід на виробництво нових товарів та послуг та освоєння нових ринків збуту. Цей напрямок включає два види диверсифікації: незв'язану (конгломератну) та горизонтальну.

Основним критерієм, за яким має ухвалюватися рішення про диверсифікацію за окремим напрямом, має бути перевищення його прибутковості над середнім рівнем прибутковості (рентабельності) організації загалом. Переважними є ті напрями (форми) диверсифікації, які мають найвищий рівень такого перевищення.

Оперативне планування продуктової (номенклатурної) програми може також проводитися відповідно до етапів процесу прийняття рішення. Результатами такого планування є середньострокові та короткострокові номенклатурні програми, на базі яких потім розробляються плани щодо функціональних сфер діяльності, насамперед плани збуту, виробництва, постачання.

Оцінка та розробка плану диверсифікації вимагає значного часу, зусиль і детального аналізу. Передусім необхідно уважно дослідити діяльність підприємства, щоб на ранньому етапі зрозуміти доцільність його диверсифікації. Цей процес є доволі трудомістким і складним, і хоча він може забезпечити певні вигоди у вигляді дивідендів, не можна виключати можливість виникнення труднощів і навіть збитків. Зазвичай диверсифікація виробництва супроводжується освоєнням нових технологій, виходом на нові ринки та опануванням інших галузей. Водночас випуск продукції чи надання послуг часто пов'язані з абсолютно новими для підприємства рішеннями, що істотно підвищує рівень ризику. Диверсифікація залежить від фінансового становища компанії. Тож слабкі компанії чи компанії, що перебувають у стадії

становлення, навряд чи зможуть завоювати нові ринки або вийти на міжнародну арену. Також новий товар підприємства має бути конкурентоспроможним [15].

З вищевикладеного можна дійти висновку, що про диверсифікацію слід думати постійно, проводячи різні маркетингові дослідження ринку, аналізувати внесок кожного бізнес-напрями у прибуток підприємства. Будь-якої миті може змінитися як ситуація на ринку, так і політична ситуація: запровадження або скасування ліцензування; встановлення або підвищення мит; накладення заборон на виробництво тієї чи іншої продукції. Усе це спричинить ускладнення збуту, посилення конкуренції, необхідність припинення тієї чи іншої виду діяльності.

Тому на початку виробництва потрібно одразу ж продумувати нові варіанти роботи, види товарів тощо. Поки що на практиці все відбувається з точністю навпаки. Поточна діяльність часто не дозволяє підприємцям планувати інші напрями роботи. У результаті, коли підприємства стикаються з різким спадом збуту, єдиний традиційний захід – скорочення чисельності працівників, навчання яких витрачені роки [16].

Вищезгадані особливості диверсифікації виробництва слід враховувати, перш ніж виробляти стратегію диверсифікації виробництва поряд з вивченням галузевих аспектів, фінансового стану підприємства, побажань споживачів та структур ринку. Також слід визначити стратегії розвитку кожного бізнес-напрями, чи це є ефективним, підтримуючим чи збитковим, і безперервно відстежувати ефекти від виробництва кожного продуктового напрями, а також оцінювати економічну ефективність від самого процесу диверсифікації. Цей процес має йти з певною періодичністю, щоб не «запустити» виробництво та вчасно зреагувати на різні відхилення та негативні ефекти.

В умовах ринкової економіки та високого рівня конкуренції основними факторами, які забезпечують успішне функціонування організації, є ефективне управління бізнесом, пошук шляхів раціонального використання ресурсів і розширення сфер діяльності. Головною метою будь-якої комерційної

організації виступає отримання прибутку. Основними показниками, що відображають ефективність її роботи, є прибуток і рентабельність. При цьому кожне підприємство прагне максимально збільшити прибуток і підвищити рівень рентабельності. Прибуток являє собою кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, який демонструє абсолютну ефективність його роботи. На розмір прибутку впливають численні фактори, які умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори наведено на рис. 1.2.

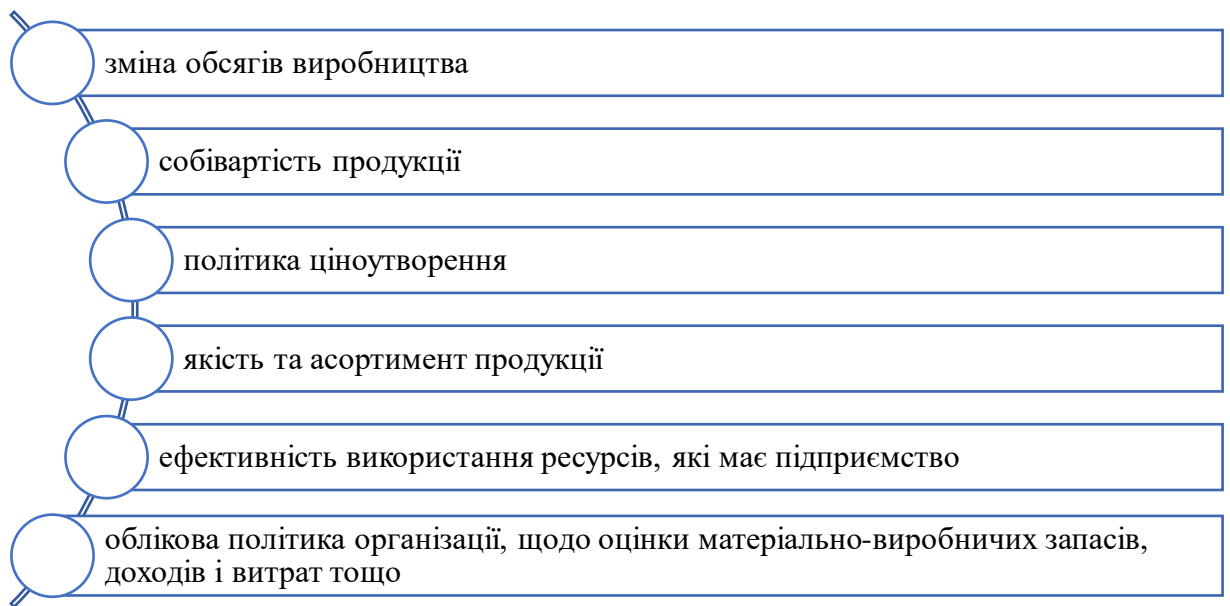


Рисунок 1.2 – Перелік внутрішніх факторів впливу на величину прибутку підприємства

Джерело: [17]

До зовнішніх факторів, що впливають на величину прибутку організації відносяться інфляційні процеси, зміна кон'юнктури ринку, попит на продукцію, що виробляється підприємством, купівельна спроможність населення, загальні економічні та соціальні умови тощо.

З економічного погляду прибуток можна охарактеризувати складною категорією. При цьому, прибуток є показником, що повно відображає ефективність виробництва, обсяг і якість виробленої продукції і надає стимулюючу дію для розвитку організації.

У зростанні прибутку зацікавлені як безпосередньо сама організація, і держава. Отримання підприємством прибутку за результатами фінансово-господарської діяльності підвищує його інвестиційну привабливість, сприяє економічній зацікавленості працівників та є основним джерелом соціального та економічного розвитку [18].

Таким чином, фінансові результати діяльності підприємства характеризуються розміром прибутку та рівнем рентабельності. Слід зазначити, що чим вищі показники прибутку та рентабельності, тим ефективніше працює організація і тим вища її фінансова стійкість. Слід зазначити, що не ефективні організації не здатні вирішувати свої стратегічні завдання і навіть розвивати свою діяльність. На відміну від них, організації з високими показниками ефективності мають широкі можливості для розширення масштабів своєї діяльності та залучення інвесторів і кредиторів у майбутньому та у своїй повсякденній діяльності. Процес управління прибутком і рентабельністю організації базується на результатах економічного аналізу цих показників. Істотне значення в цьому випадку приділяється методиці проведеного дослідження, що дозволяє сформулювати найбільш вичерпну інформацію з метою розробки обґрунтованих управлінських рішень та заходів щодо підвищення фінансових результатів та ефективності діяльності організації [19].

Отже, аналіз прибутків і рентабельності одна із значних напрямів у пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства. Від своєчасності його проведення, достовірності одержаних результатів та оперативності розробки заходів, спрямованих на зростання показників прибутку та рентабельності залежить успішний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Таким чином, підприємство після диверсифікації отримає можливість вийти на новий ринок збуту, модифікує виробничі потужності, отримає для себе кваліфіковані кадри та оновить їх. Впровадження проекту призведе до

збільшення рентабельності підприємства та до підвищення рівня виробничого потенціалу підприємства та виходу підприємства із кризового стану [20].

Але, незважаючи на безперечні плюси стратегії диверсифікації, вона має й недоліки, тому що нова діяльність може вимагати зовсім інших навичок, яких може не бути на підприємстві, що потребує значних резервів коштів.

Отже диверсифікація є стратегією високого ризику та з погляду фінансів вона потребує значних вкладень, а фінансова віддача, швидше за все, буде отримана в довгостроковому плані. Сучасним підприємствам під час здійснення диверсифікації слід розраховувати переважно на власні сили у фінансових питаннях. У той же час, якщо стратегія буде вдалою, віддача може бути значною і існуватиме висока ймовірність досягнення фінансової синергії.

1.3 Переваги та ризики диверсифікації для підприємств

Для багатьох компаній на певних стадіях життєвого циклу постає питання виходу нові ринки. Причому йдеться не лише про географічний аспект розширення частки ринку або орієнтації на інші сегменти споживачів, але й про диверсифікацію діяльності. За наявності професійного компетентного менеджменту вона є вагомим інструментом розвитку підприємства, який може значно підвищити ефективність його функціонування, забезпечити адаптивність і гнучкість підприємства по відношенню до факторів зовнішнього середовища, що динамічно змінюються.

Середовище підприємства складається з елементів мікросередовища та макросередовища (рис.1.3).

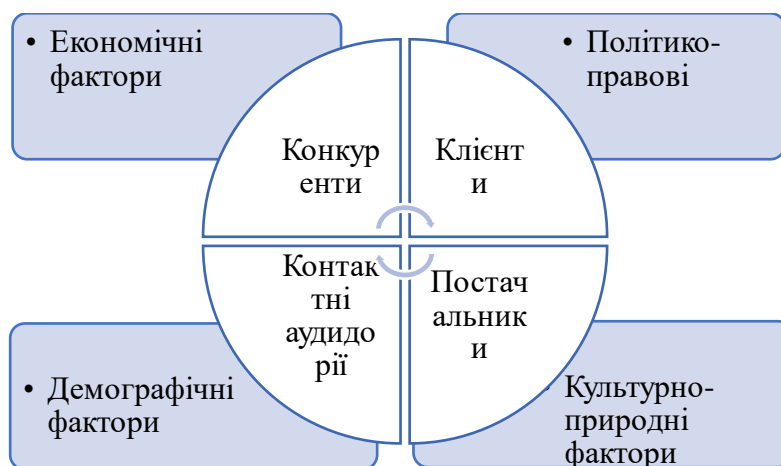


Рисунок 1.3 – Маркетингове середовище підприємства

Джерело: [21]

Саме аналіз зовнішнього середовища дозволить компанії визначити основні можливості та загрози, які впливають на диверсифікацію її стратегії. На рис. 1.4. наведено перелік робіт в рамках дослідження зовнішнього середовища в умовах (рис. 1.4).

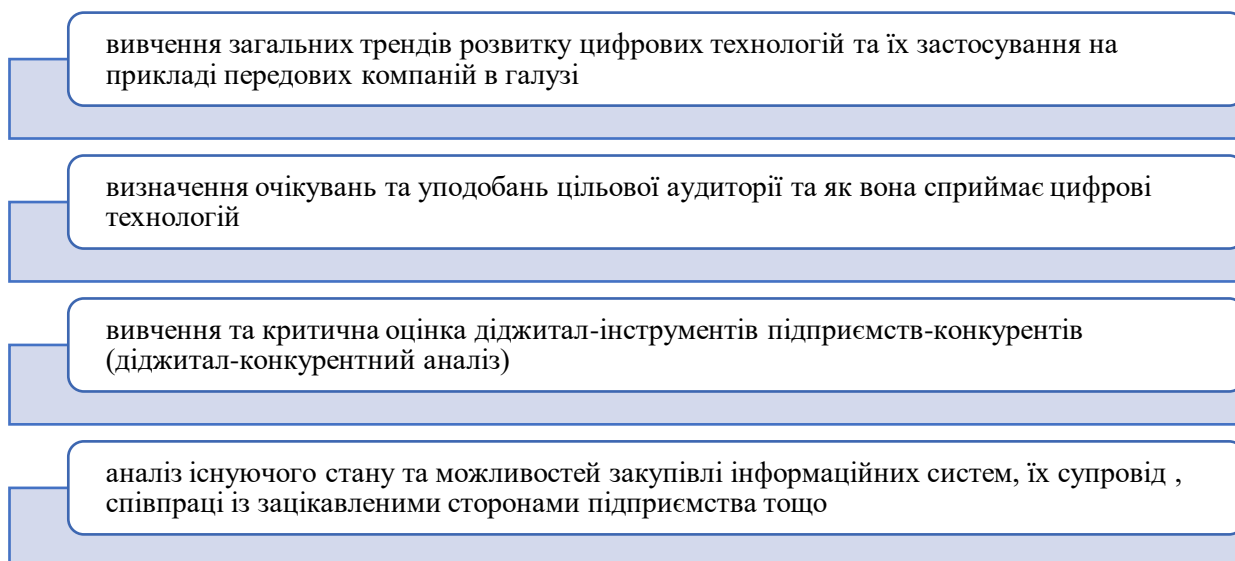


Рисунок 1.4 - Основні види робіт для дослідження зовнішнього середовища в умовах диверсифікації

Джерело: [22]

На основі аналізу наукової літератури [18-22] можна зробити такий висновок: диверсифікація особливо приваблива для підприємств, що знаходяться на стадіях уповільнення зростання, тобто вона може суттєво

покращити перспективи розвитку за рахунок використання ключових компетенцій у нових перспективних галузях з більшою фінансовою видачею, ніж у вже освоєній галузі. Однак не слід стверджувати, що диверсифікація, що стабільно функціонує і спеціалізується на одній галузі компанії, не потрібна. Якщо фірма має фінансові, організаційні, технологічні та інші можливості для успішної конкуренції в інших галузях, то диверсифікація є дуже бажаною, оскільки істотно розширює горизонти розвитку та створює базу для ефективного функціонування в перспективі.

Відповідно, можна сказати, що такими, що сигналізують про необхідність диверсифікації для підприємства, можна назвати наступні ситуації: звуження можливостей розвитку поточного бізнесу; можливість скорочення витрат виробництва, підвищення споживчої цінності товарів компанії та зміцнення конкурентного становища за рахунок перенесення компетенцій в інші галузі; наявність ресурсів щодо диверсифікації.

Аналізуючи доцільність диверсифікації, все ж таки слід пам'ятати про те, що зосередження діяльності на одному напрямку має свої переваги:

- просте формулювання місії та стратегічного бачення;
- концентрація потенціалу компанії на одному виді бізнесу;
- відсутність ризику нестачі ресурсів на всі напрямки діяльності;
- ефективна реалізація стратегії та зміцнення конкурентної позиції за

рахунок повного використання організаційних можливостей для покращення ключової діяльності.

В управлінській літературі економісти розрізняють наступні аспекти ефективності стратегії диверсифікації компанії (рис. 1.5).

Основною проблемою для однопрофільної компанії можна назвати те, що вона ризикує направити всі свої матеріальні та нематеріальні ресурси в одну галузь, яка через перенасичення ринку, появу нових товарів, зміни споживчих переваг, посилення конкуренції може втратити перспективу розвитку.

При розробці стратегії диверсифікації необхідно обов'язково оперувати такими критеріями, що забезпечують ефективну диверсифікацію підприємства [24]:

- привабливість галузі (прогноз довгострокової прибутковості);
- витрати на входження в галузь (пропорційність потенційних доходів від роботи в галузі та витрат на входження до неї);
- додаткові переваги від об'єднання різноманітних напрямків бізнесу.



Рисунок 1.5 - Основні аспекти ефективності стратегії диверсифікації компанії

Джерело: [23]

Важливим етапом у розробці стратегії диверсифікації слід назвати вибір напрямку розширення: у споріднені чи неспоріднені галузі. Спорідненими

вважаються компанії, у яких існують конкурентно значущі збіги видів діяльності, що утворюють ланцюжки цінності. Мета диверсифікації – використовувати збіг ланцюжків цінності або їх ланок для досягнення синергічного ефекту у продуктивності та зростанні вартості компанії. У неспоріднених компаній ланки ланцюжків цінності майже цілком різноманітні.

Отож, розробка стратегії диверсифікації як процес управління має безліч переваг (рис. 1.6.)

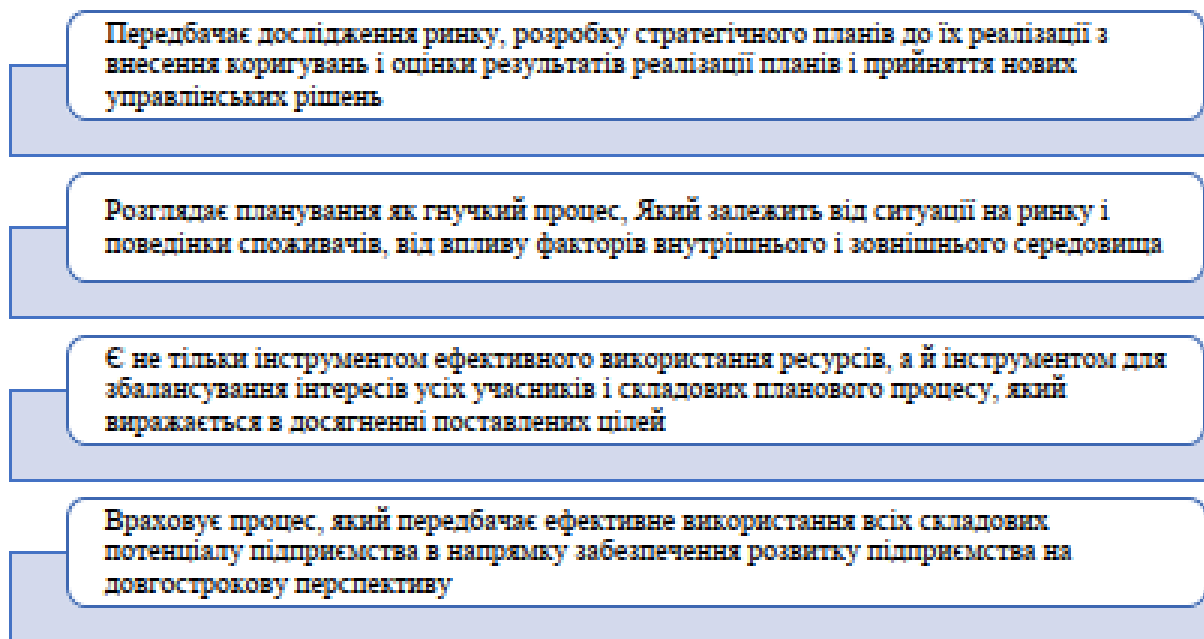


Рисунок 1.6 - Основні переваги розробки стратегії диверсифікації компанії

Джерело: [24]

Наступним пропонується навести основні етапи розробки стратегії диверсифікації (рис. 1.7.).

Розбиття розробки стратегії диверсифікації на конкретні етапи дозволить керівнику краще контролювати їх виконання та приймати участь, якщо це буде необхідно.

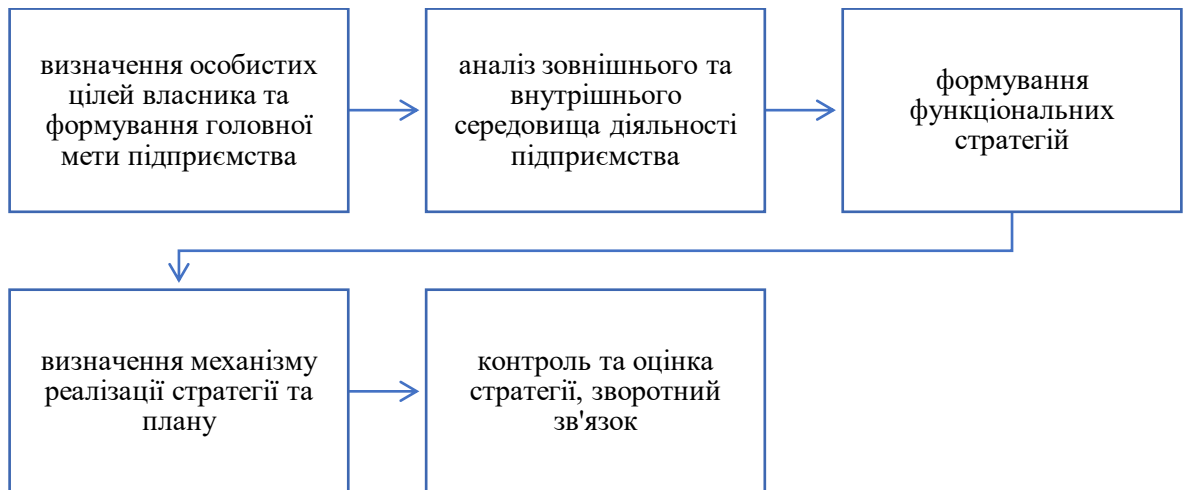


Рисунок 1.7 - Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства

Джерело: [25]

Слід зауважити, що раціонально обґрунтована споріднена диверсифікація, що базується на стратегічній відповідності ланцюжків цінності напрямків, практично не несе будь-яких елементів небезпеки для компанії на відміну від диверсифікації неспорідненої, яка має наступні істотні недоліки:

- менеджерам важко не помилитися і знайти правильну стратегію для цілого ряду абсолютно несхожих напрямків у різних галузях та конкурентних умовах;
- вона забезпечує додаткових конкурентних переваг кожному окремому підприємству. Кожен підрозділ самостійно створює свої конкурентні переваги. також немає бази зниження витрат, обміну технологіями і навичками;
- насправді переважна більшість компаній приблизно однаково реагує на економічні підйоми та спади.

Якщо аналізувати вплив спорідненої та неспорідненої диверсифікації на зростання вартості компанії, то неспоріднену диверсифікацію можна розглядати як фінансовий інструмент, а споріднену – як стратегічний [26].

Проблема вибору напрямку диверсифікації для конкретного підприємства ускладнюється неможливістю простого застосування якогось стандартизованого поетапного алгоритму чи моделі в силу властивих будь-якій компанії специфічних рис, які обов'язково потрібно враховувати для отримання гарного результату. У цьому випадку допоможе може прийти ситуаційний

підхід. Він дозволяє оцінити специфічні параметри функціонування та розвитку підприємства. Також використовується системний підхід, що сприяє встановленню ефективного взаємозв'язку між отриманими характеристиками для прийняття раціонального, обґрунтованого рішення щодо доцільності та можливих шляхів диверсифікації підприємства.

Особливість системного підходу полягає у розгляді будь-якої компанії у вигляді відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і складається з великої кількості взаємопов'язаних, що впливають підсистем, які функціонують спільно для досягнення спільної мети.

Головне припущення системного підходу у тому, що у світі взаємозалежне з допомогою взаємодії систем [27]. Це твердження демонструє можливість шляхом компетентного управління за допомогою упорядкування, координації та досягнення балансу елементів усередині та поза системою побудувати діяльність будь-якого підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, у тому числі визначитися з можливістю диверсифікації як напряму розвитку власних перспектив і розробити ефективну стратегію з цього напрямку.

Системний підхід дозволяє керувати синергічним ефектом диверсифікації, про який згадувалося вище. Загалом ефект синергії полягає в тому, що результат функціонування системи як цілісності вищий, ніж сума результатів окремих елементів, що становлять систему [2]. Відповідно, системний підхід дозволяє виявити взаємозв'язки та ключові позиції, які забезпечують синергічний ефект у процесах диверсифікації.

З огляду на те, що застосування системного підходу неефективне без урахування ситуації (конкретного набору обставин, які впливають на підприємство в даний час), домінуючу роль слід віддати ситуаційному підходу, який базується на теорії ситуаційності. Вона стверджує наступне: оскільки немає двох абсолютно однакових підприємств, то не може бути й єдиного універсального набору принципів, інструментів та методів управління, однаково ефективних завжди та скрізь [28]. Оцінюючи доцільність і виборі

напрямів диверсифікації необхідно спочатку диференціювати найбільш значущі змінні ситуації, що відбивають специфіку підприємства.

На основі проведених досліджень, можна класифікувати переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства відповідно до сфер впливу, що відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація переваг та недоліків диверсифікації

Сфери впливу	Переваги	Недоліки
Економічні	зростання прибутку, підвищення привабливості акції компанії, розподіл фінансових ризиків за різними напрямками, зниження залежності від постачальників та коливання цін на сировину, значні капітальні вкладення	проблема пошуку джерел фінансування, великі витрати на вхід у галузь та вихід з області у разі невдачі, для отримання прибутку потрібен час
Конкурентні	регулювання ринкових бар'єрів, підвищення конкурентоспроможності, можливість виходу світовий ринок	ризик злиття з конкурентом, збільшення числа конкурентів, монополізація економіки
Технологічні	обмін технологіями та розвиток НТП, розширення асортименту продукції, оптимізація структури та розмірів виробництва	не існує єдиного часу впровадження, потреба у негайному використанні нових технологій, значний обсяг капітальних інвестицій
Управлінські	контроль за всіма ланками виробничого процесу	складність управління, відсутність методологічної бази
Споживчі	адекватне та оперативне реагування на задоволення потреб споживачів, можливість впливу на ціну, підвищення іміджу торгової марки	можлива неадекватна реакція споживачів на новий товар, можливість втрати репутації внаслідок виготовлення та спроби продажу виробів низької якості

Джерело: [29-33]

Серед таких змінних можна назвати: особливості галузі, ключові фактори успіху в даній галузі, розмір підприємства, його організаційно-правову форму, етап життєвого циклу розвитку, наявність інфраструктури, цільову аудиторію, конкурентне середовище, економічні, політичні, соціальні фактори, можливості та загрози довкілля, сильні та слабкі сторони підприємства, його ключові

компетенції та конкурентні можливості, стиль керівництва, спільні цінності та корпоративну культуру.

Для оцінки можливостей диверсифікації та виявлення ключових моментів, необхідних для розробки стратегії диверсифікації, обов'язково керівництву компанії слід проводити на основі синтезу системного та ситуаційного підходів комплексну діагностику підприємства по всіх галузях управління.

Успіх будь-якого підприємства залежить від уміння прогнозувати та змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва різних товарів, а також здатності до інновацій та своєчасної адаптації до технологічних змін. Для посилення диверсифікації господарської діяльності як інноваційного процесу бажано вжити наступних заходів. [34]:

- виготовлення принципово нових та удосконалення видів продукції (послуг) за допомогою підвищення їх якості та ефективності;
- пошук нових джерел залучення фінансових ресурсів та способів їх збільшення;
- розробка та проведення програм навчання, підготовки та перепідготовки персоналу;
- удосконалення збутової та маркетингової політики.

Таким чином, враховуючи зростаючий вплив кризових явищ на функціонування компаній та збільшення невизначеності зовнішнього середовища, все більше компаній стикаються з проблемою перегляду своїх функціональних стратегій з метою кращої адаптації до нових економічних реалій. Така ситуація сприяє прийняттю рішення про диверсифікацію діяльності. Ця стратегія є найбільш ефективною і часто використовуваною в нинішніх умовах, оскільки диверсифікація підтримує діяльність компанії в період економічного спаду і дозволяє їй отримати конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА «FL UKRAINE» ТА НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства

Компанія «FL UKRAINE» є відомою на Західній Україні вишивками на одязі та одним із представників ринку одягу в Україні, який станом на 2024 рік працює близько 36 чол. «FL UKRAINE» [35].

Займається вишивкою на будь-якому одязі таким чином, щоб тільки продає красивий товар, але й популяризує вишивку серед українського населення.

Пропонуємо детально проаналізувати підприємство за формою власності та метою діяльності та дані навести у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Характеристика «FL UKRAINE»

Класифікаційні ознаки	Характеристика
1. Мета й характер діяльності	Комплексне задоволення потреб клієнта, шляхом вишивки на одязі різноманітних орнаментів та отримання максимального прибутку
2. Форми вкладення капіталу	Власниками підприємства є кілька осіб, майно яких формує його статутний капітал
3. Вид діяльності	Виробництво та продаж вишитого одягу
4. Форма власності майна	Колективна форма власності
5. Правовий статус і форма господарювання	Колективне підприємство промислового типу
6. Галузево-функціональний вид діяльності	Виробництво верхнього одягу
7. Розмір за кількістю працівників	Невелике підприємство з 36 працівниками

Розглянемо організаційну структуру підприємства та визначимо потім окрему функцію маркетингового відділу (рис. 2.1).

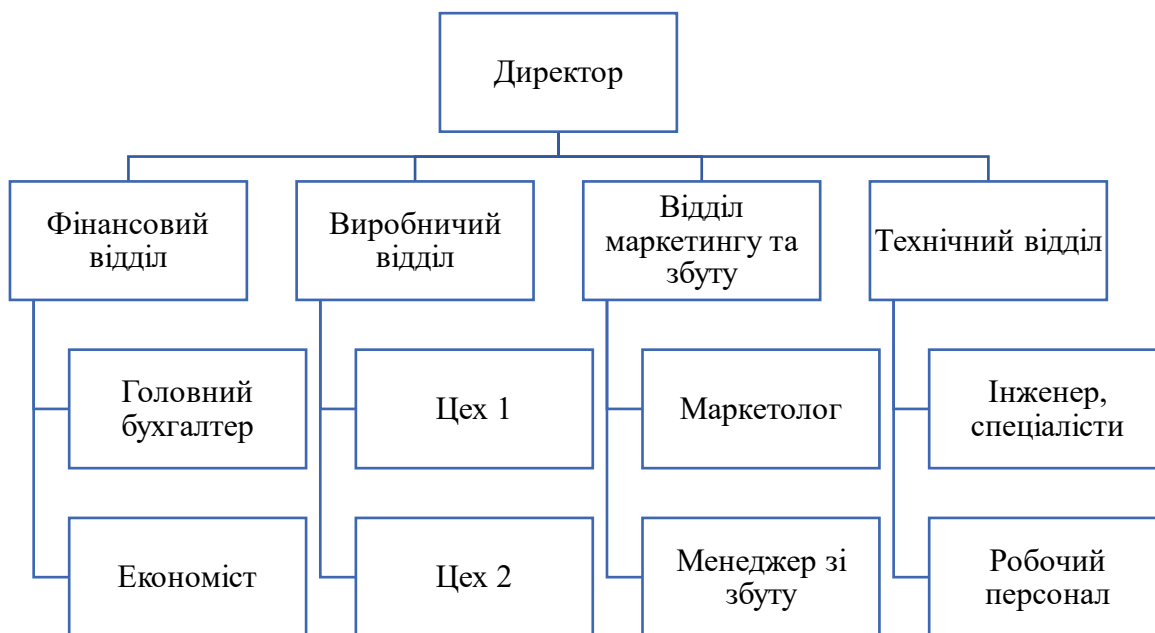


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «FL UKRAINE»

Джерело: складено на підставі даних підприємств

У структурі «FL UKRAINE» можна виділити чотири функціональні підрозділи: виробничий, технічний, фінансовий відділи та відділ маркетингу продажу.

Розглянувши організаційну структуру «FL UKRAINE» можна зробити висновок, що цей тип структури підходить даному підприємству. Воно нормально функціонує та розвивається.

Розрахунок показників і здійснення аналізу проводимо на основі інформаційних джерел річної бухгалтерської звітності «FL UKRAINE» : Ф-1 «Звіт про фінансовий стан» та Ф-2 «Звіт про прибутки і збитки» (додаток Г)

Отож, перейдемо до оцінки фінансово-економічних показників «FL UKRAINE» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності «FL UKRAINE» за 2021-2023 роки

Показники	Ретроспективний період, роки			Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	527 360	269121	213 387	-48,97	-59,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	457 072	215161	172 406	-52,93	-62,28
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	70 288	53 960	40 981	-23,23	-41,70
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	43 829	9831	12 583	-77,57	-71,29
Чистий дохід, тис. грн	36 095	8056	10 313	-77,68	-71,43
Середньорічна вартість активів, тис. грн	206 140	193268	214358	-6,24	3,99
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	338	205	219	-39,35	-35,21
Віддача основних засобів, грн	1560,24	1312,79	974,37	-15,86	-37,55
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	34	35	36	2,94	5,88
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	15510,59	7689,17	5927,42	-50,43	-61,78
Фонд оплати праці, тис. грн	6974	5715	6 726	-18,05	-3,56
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	20511,76	16328,6	18683,3	-20,39	-8,91
Матеріальні витрати, грн	1 147	817	412	-28,8	-64,1
Матеріаловіддача, грн	0,002	0,003	0,002	39,6	-11,2

Джерело: Додаток Г

Виходячи з даних спостерігається негативна тенденція в 2023 році порівняно до 2022. Виручка від реалізації підприємства у 2023 році зменшилась 59,54% та попри війну компанія отримувала прибуток.

Відбувся різкий ріст чистого прибутку у 2023 р. до 2022 р, а валовий прибуток зменшився, що свідчить про те, що компанія скоротили операційні витрати за рахунок яких і виріс чистий прибуток. Що стосується активів балансу, основні засоби теж виросли за рахунок оновлення, так як в 2022 році були скасовані імпорتنі мита на техніку, «FL UKRAINE» закупила нові швейні машинки оновила стан основних засобів. Негативним є зменшення продуктивності праці працівників, що свідчить про їх неефективну роботу.

Отож, в цілому в 2023 році, попри війну а Україні «FL UKRAINE» покращила свій фінансовий стан та отримала ріст чистого прибутку, що свідчить про ефектну політику керівництва.

Результати розрахунку показників платоспроможності та ліквідності доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ліквідності та платоспроможності «FL UKRAINE»

Показники	Станом на кінець року			Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт покриття	3,34	4,70	4,11	40,71	-12,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,42	1,87	1,31	31,34	-30,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,21	0,23	-17,17	9,18
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,14	1,62	0,99	42,02	-39,07

Джерело: Додаток Г

Аналіз коефіцієнта покриття показує, що його значення значно перевищують нормативний рівень. Це свідчить про те, що «FL UKRAINE» має достатньо власних ресурсів для покриття заборгованості перед кредиторами. Показники швидкої ліквідності також вищі за встановлену норму, що вказує на наявність у компанії значних високоліквідних активів. Водночас

спостерігається поступове зниження показника абсолютної ліквідності, що свідчить про скорочення грошових коштів у розпорядженні компанії. Натомість зростає дебіторська заборгованість, що може вказувати на те, що все більше автомобілів реалізується в кредит із розтермінуванням платежів. Крім того, співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилося у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це явище вказує на скорочення власних фінансових ресурсів компанії та збільшення обсягу залучених коштів..

Наступним пропонуємо розрахувати показники фінансової стійкості (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 - Аналіз показників фінансової стійкості «FL UKRAINE»

Показники	Роки			Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,701	0,789	0,759	12,43	-3,74
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,426	1,268	1,317	-11,06	3,88
Величина власних оборотних засобів або робочого капіталу	144158,000	151266,000	160675,000	4,93	6,22
Маневреність робочого капіталу	0,821	0,766	0,902	-6,61	17,68

Джерело: Додаток Г

Отож, аналізуючи показники фінансової стійкості «FL UKRAINE» ми бачимо те, що позитивним є високі значення показника фінансової автономії, що свідчить про відсутність залежності компаній від її кредиторів. Позитивним є зростання показника фінансової стійкості на 3,88% в 2023 році, що показує покращення фінансового стану та збільшення власних коштів у структурі балансу. Також слід зазначити, що з кожним роком зростає величина власних оборотних засобів в 2022 році на 4,93% та в 2023 на 6,22%, що засвідчує збільшення власних активів та розширення діяльності та зменшення залежності

від кредиторів.

Отож, здійснимо аналіз фінансових результатів компанії та проаналізуємо основні показники рентабельності.

Фінансові результати компанії наведено а таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів «FL UKRAINE»

Показники	Ретроспективний період, тис. грн			Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	527 360	269 121	213 387	-48,97	-59,54
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	70 288	53 960	40 981	-23,23	-41,70
Інші доходи від операційної діяльності	6 862	11639	4 084	69,62	-40,48
Собівартість реалізованої продукції (змінні витрати)	457 072	215 161	172 406	-52,93	-62,28
Інші операційні витрати	6 793	22551	11 622	231,97	71,09
Фінансовий результат від операційної діяльності	59 833	34 467	23 489	-42,39	-60,74
Інші фінансові доходи	127	162	594	27,56	367,72
Фінансові витрати	32	16	0	-50,00	-100,00
Інші витрати	16 099	24782	11 500	53,94	-28,57
Прибуток (збиток) до оподаткування	43 829	9 831	12 583	-77,57	-71,29
Чистий прибуток (збиток)	36 095	8 056	10 313	-77,68	-71,43

Джерело: Додаток Г

Отож, ми бачимо, що компанія покращила свою діяльність у 2023 році, збільшивши свої прибутки в основному через та зменшення собівартості продукції на 62,28%, що засвідчує ефективність керівництва компанії. Негативним є зменшення фінансового результату від операційної діяльності в 2023 році на 60,74%, що свідчить про скорочення операційних продажів.

Проте попри скорочення операційного доходу та зменшення валового доходу компанія отримала збільшення чистого доходу у 2023 році в порівнянні до 2022 року, в основному через зменшення собівартості та скорочення інших витрат на половину.

Результати розрахунку показників рентабельності оформляють у вигляді таблиці (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Аналіз показників рентабельності «FL UKRAINE»

Показники	Станом на кінець року			Відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Рентабельність активів,	17,51	4,17	4,81	-76,19	-72,52
Рентабельність власного капіталу,	24,96	5,29	6,34	-78,83	-74,61
Рентабельність інвестицій	13,33	20,05	19,21	50,44	44,09
Рентабельність продукції підприємства	17,51	4,17	4,81	-76,19	-72,52

Джерело: Додаток Г

Виходячи з отриманих результатів дослідження, зробила саме такі підсумки:

Показник рентабельності активів протягом досліджуваного період демонструють зменшення, проте незначене, що свідчить про те, що активи компанії є вищими ніж чистий прибуток.

Рентабельність продукції у 2023 р. становить 4,81%, що порівняно з 2021 р. зменшилась на 76,19%. Це означає господарська діяльність підприємства від основної діяльності є прибуткова. Рентабельність власного капіталу на підприємстві зменшується в 2023 році, проте вона на високому рівні, що засвідчує фінансову стабільність та рентабельність «FL UKRAINE».

Позитивним є зростання показників рентабельності інвестицій, адже в 2023 році в компанії значно скоротилась собівартість продукції, що власне і позитивно вплинуло на зростання чистого доходу.

Отже, проаналізувавши фінансові ресурси «FL UKRAINE», можна стверджувати, що компанія є рентабельною та фінансово стабільною із зростаючим потенціалом.

Наступним пропонуємо провести аналіз загальної кількості працівників «FL UKRAINE», оцінивши їх за статтю та стажем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз чисельності та структури персоналу «FL UKRAINE»

Показник	2021		2022		2023	
Загальна чисельність	34	100%	35	100%	36	100%
Гендерна структура:						
Жінки	23	67,70	24	69,80	25	70,50
Чоловіки	11	32,30	11	30,20	11	29,50
Вікова структура:						
19 – 30	6	17,65	6	17,14	7	19,44
31 – 40	9	26,47	9	25,71	9	25,00
41 – 50	11	32,35	12	34,29	12	33,33
51- 60	6	17,65	6	17,14	6	16,67
понад 60	2	5,88	2	5,71	2	5,56
Структура за освітою:						
Вища	20	58,82	21	60,00	21	61,76
Середньо-спеціальна	8	23,53	8	22,86	8	23,53
Середня	6	17,65	6	17,14	7	20,59
Стаж роботи персоналу пошти						
до 1	1	2,94	0	0,00	0	0,00
1	1	2,94	2	5,71	0	0,00
2	2	5,88	3	8,57	5	14,71
3	8	23,53	9	25,71	9	26,47
4	9	26,47	8	22,86	8	23,53
5	13	38,24	13	37,14	14	41,18

Джерело: створено за даними підприємства

На основі аналізу таблиця 2.7 ми бачимо, що основу персоналу складають люди віком старші за 40 років середньому 32% за всі три роки, так із кожним роком зростає. Так як посилення мобілізації в Україні триває, то це пливає і на

зміну вікової структури компанії. Також видно, що в основному в «FL UKRAINE» працюють жінки, на що власне впливає специфіка роботи. Щодо стажу роботи, то в основному працівники мають стаж більш ніж 4 роки, що становить майже 60% всіх працівників.

Далі дослідимо показники руху кадрів «FL UKRAINE» за 2021-2023 рр. наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Рух кадрів «FL UKRAINE» в 2022-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 / 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	34	35	36	2	105,88%
Число звільнених із роботи, чол.	1	1	0	-1	0,00%
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	1	1	0	-1	0,00%
і з причини скорочення штату, чол.	0	0	0	0	-
Число прийнятих працювати, чол.	1	1	1	0	100,00%
Число постійно працюючих, чол.	34	34	35	1	102,94%
Коефіцієнт сталості	0,97	1,00	1,00	0,03	103,03%
Коефіцієнт плинності, %	2,94	2,94	0,00	-2,941	0,00%
Коефіцієнт обороту прийому	0,03	0,03	0,028	-0,002	94,44%

Джерело: створено за даними підприємства

Проведений аналіз руху кадрів у «FL UKRAINE» за 2021-2023 роки відображає деякі важливі тенденції. За цей період компанія спостерігала стабільна чисельність персоналу за 2022-2023 рр., що свідчить про хороші умови праці. Помітно також, що коефіцієнт обороту по прийому працівників зменшився, що може свідчити про укомплектованість кадрів, та стабільність умов праці. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 2,94% у 2021 році до 0% у 2023 році, що вказує на стабілізацію складу персоналу. В цілому працівники

задоволені роботою в компанії, про що свідчать високі значення показника сталості.

Отож, слід відмітити, що попри військовий стан та загальну кризову ситуацію в Україні компанію продовжує отримувати прибуток та забезпечувати працівників роботою.

2.2 Аналіз ринкових умов та конкурентного середовища

Так як «FL UKRAINE» працює на ринку одягу в Україні, пропонується провести його аналіз та визначити основні тенденції, а в підсумку даного підрозділу провести аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства.

Через оголошення воєнного стану в країні з ринку пішли більшість іноземних модних брендів, що значно скоротило обсяги імпорту та експорту (частково закрилися текстильні фабрики іноземних компаній), динаміка яких показана на рисунку 2.2.

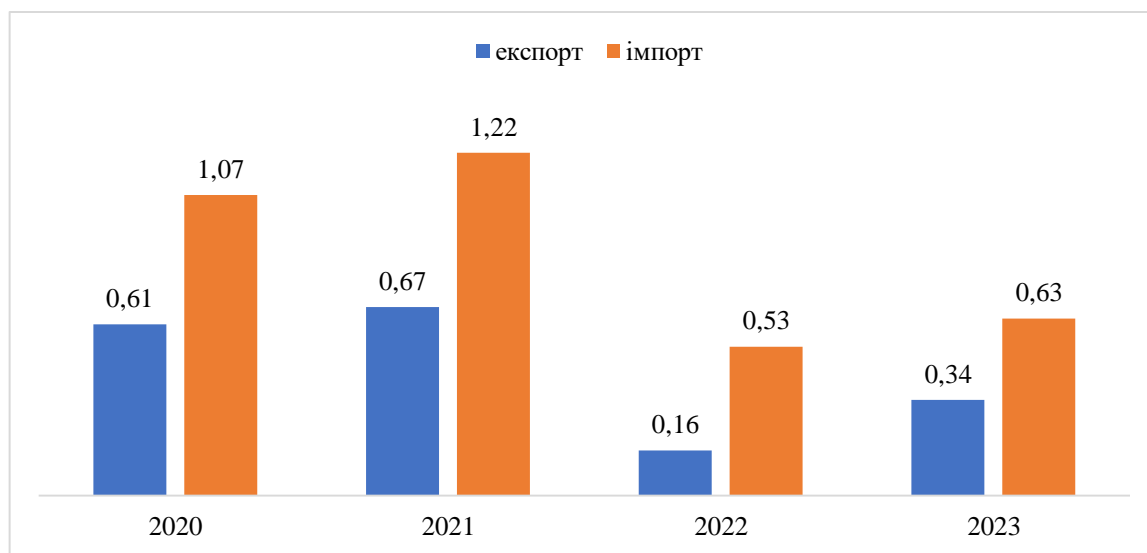


Рисунок 2.2 - Динаміка імпорту та експорту одягу в Україні у 2020-2023 рр., млрд дол. США

Джерело: [36]

Так, з рисунку 2.2 видно, що у 2022 році імпорт одягу скоротився на 56,6%, а експорт - на 76,1%. У 2023 році ситуація покращилася, але показники 2020-2021 років не були досягнуті.

Війна також вплинула на кількість компаній, що займаються виробництвом і торгівлею одягом та взуттям, статистичні дані щодо яких наведені на рисунку 2.3.

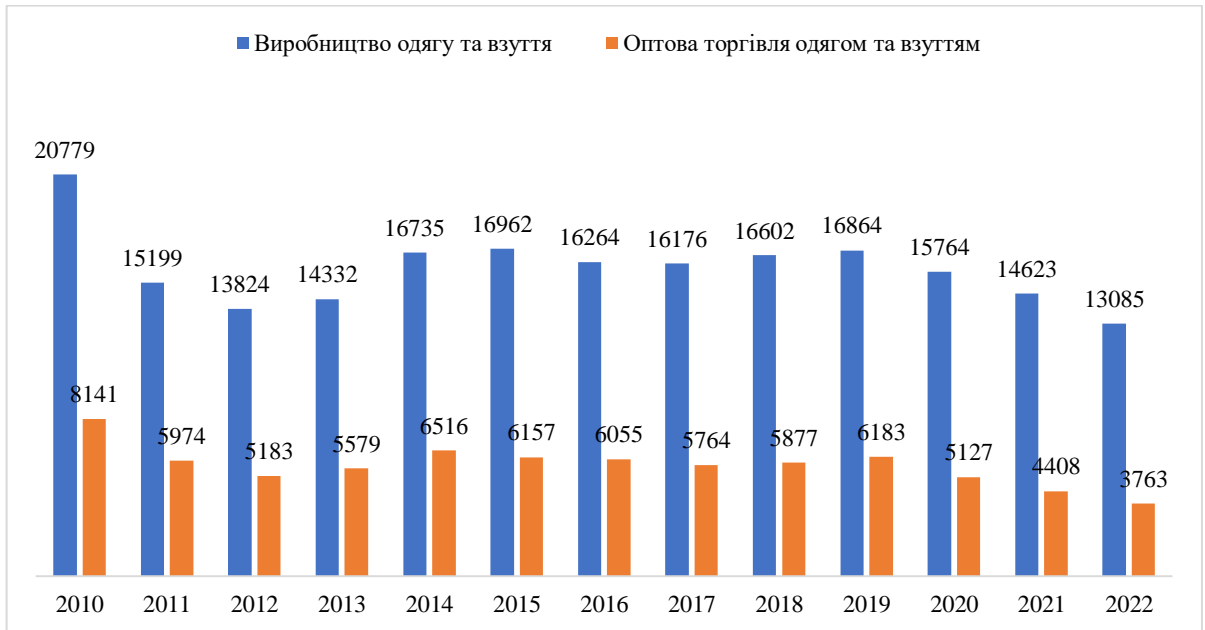


Рисунок 2.3 - Динаміка кількості компаній на ринку одягу в Україні за період 2012-2022 рр.

Джерело: [37]

Як показано на рисунку 2.3, кількість компаній з виробництва одягу та взуття у 2022 році зменшилася з 14623 до 13085, тоді як торгівля також продемонструвала негативну динаміку кількості компаній з 4408 у 2021 році до 3763 у 2022 році.

Війна також мала не менш руйнівний вплив на кількість людей, зайнятих на ринку одягу. Особливо гостро ці зміни відчули працівники іноземних брендів, які залишили український ринок у перші дні повномасштабного вторгнення (рис. 2.4).

Отож, аналізуючи дані рис. 2.4, ми бачимо зменшення кількості працівників, що було викликано як міграцією українців закордон через початок повномасштабного вторгнення так і через закриття міжнародних компаній, які працювали в Україні.

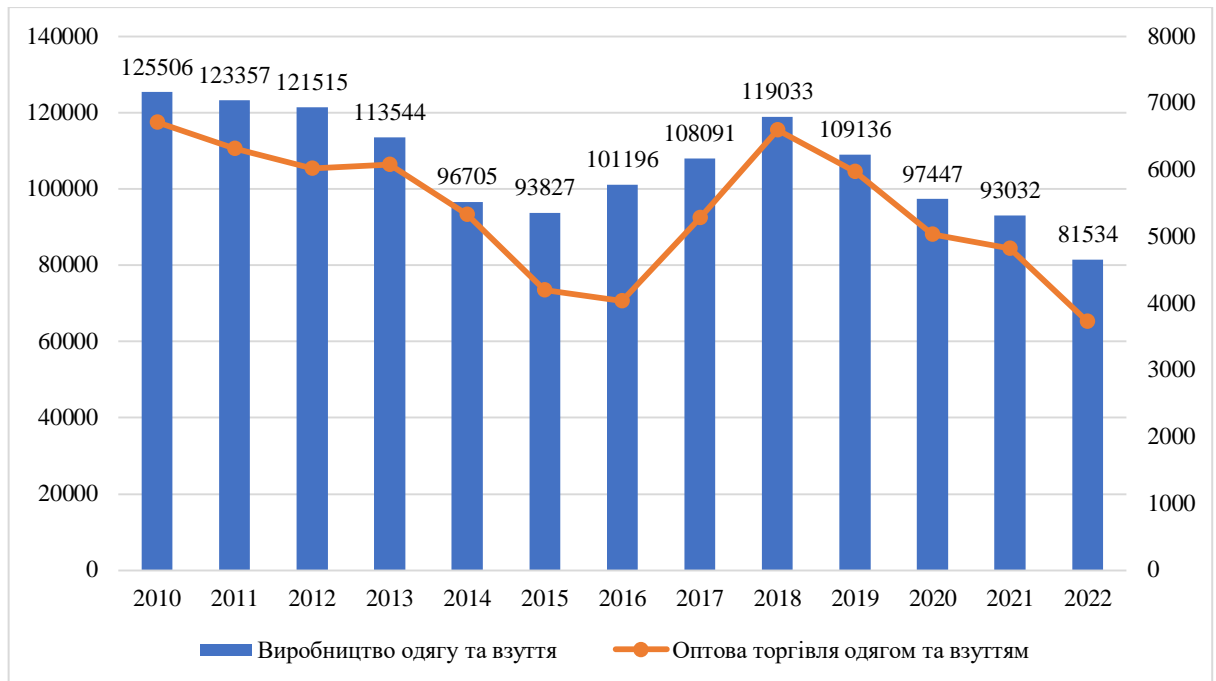


Рисунок 2.4 - Динаміка кількості зайнятого населення на ринку одягу в Україні за період 2012-2022 рр., осіб

Джерело: [37]

Зменшення кількості компаній та скорочення працівників, відповідно, негативно вплинуло на фінансові результати компаній на ринку моди, як показано на рисунку 2.5.

З рисунку 2.5 видно, що компанії, які займаються торгівлею одягом, у 2022 році зазнали збитків, натомість компанії, які займаються його виробництвом, збільшили свої прибутки на 3,07. На таку статистику вплинула диверсифікація компаній-виробників, які на початку війни почали шити одяг для армії та частково перепрофілювали свою діяльність.

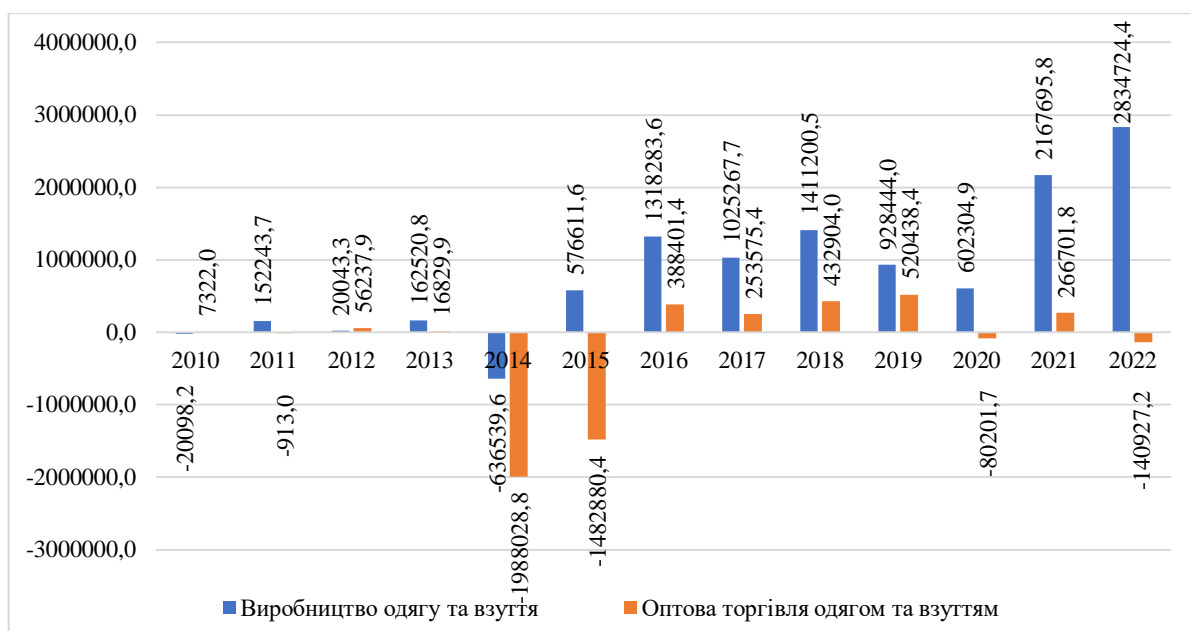


Рисунок 2.5 - Динаміка чистого прибутку компаній на ринку одягу в Україні за період 2012-2022 рр., тис. грн

Джерело: [37]

Важливим показником ефективності діяльності компанії є прибутковість, яка відображена на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 - Динаміка прибутковості компаній на ринку моди в Україні за період 2012-2022 рр., тис. грн

Джерело: [37]

Так, аналізуючи дані на рисунку 2.6, можна побачити, що рентабельність торговельних компаній була від'ємною, тоді як рентабельність компаній-

виробників зростає у 2,5 рази у 2022 році порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Загалом можна зробити висновок, що війна негативно вплинула на фінансові показники підприємств роздрібною торгівлі, оскільки деякі з них призупинили свою діяльність (іноземні бренди), а інші зазнали низьких продажів через падіння попиту на одяг. З іншого боку, фінансові показники компаній-виробників покращилися, оскільки вони перепрофілювали свою діяльність на виробництво одягу та взуття для потреб Збройних Сил.

У результаті дослідження ми проаналізували зміни кількості ритейлерів на ринку одягу в Україні за період 2021-2023 рр. (рис. 2.7).

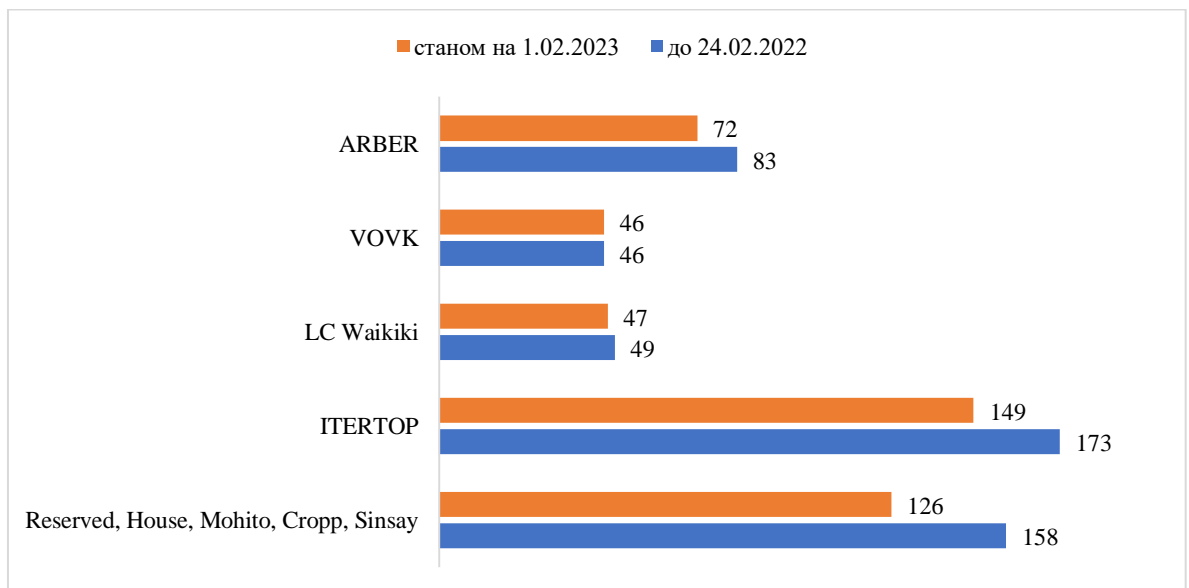


Рисунок 2.7 - Зміна кількості магазинів в українській індустрії моди за рік воєнних дій

Джерело: [38-40]

Таким чином, ринок одягу в Україні частково формується за рахунок продукції вітчизняних виробників, але здебільшого за рахунок імпорту. Мода змінюється, створюючи досить неоднозначний глобальний бізнес, який поєднує в собі функціональність, естетику та сучасні технології.

Тому, згідно з дослідженням, існує потреба у збільшенні попиту на покупки на іноземному ринку та інтеграцію українських компаній на європейський ринок одягу, що буде актуальним і для досліджуваної компанії.

Перед оцінкою конкурентоспроможності пропонується провести аналіз середовища компанії за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Проведений SWOT-аналіз дає змогу встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємництва і його можливостями та загрозами, а також визначити наступні резерви підвищення його конкурентоспроможності:

- розробка маркетингової стратегії для створення та підтримки ділової репутації;
- застосування рекламної політики;
- розширення обсягів реалізації за допомогою нових каналів збуту.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз «FL UKRAINE»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Охоплення декількох сегментів ринку	1	Відсутність чіткої маркетингової політики
2	Висока якість продукції та послуг	2	Велика кількість гравців-підприємств з потужними можливостями
3	Широкі канали збуту	3	Відсутність довіри національного споживача
4	Можливість інвестування	4	Нерозвинена рекламна діяльність
5	Можливість розширення асортименту продукції		
Можливості		Загрози	
1	Ринок постійно зростає і динамічно розвиваються нові сегменти	1	Висока популярність підприємств-конкурентів
2	Збільшення обсягів продажу	2	Залежність від постачальників
3	Покращення ділової репутації	3	Високі валютні ризики
4	Розширення асортиментної політики	4	Насичення ринку аналогічними товарами
5	Розвинення рекламної діяльності		

Джерело: зроблено автором

Наступним проведемо аналіз середовища «FL UKRAINE» на основі оцінки ключових конкурентних характеристики досліджуваної компанії та її основних двох конкурентів, дані показники наведено в таблиці 2.10.

Максимальна оцінка 10, це коли показник знаходиться на високому рівні, мінімальна 1, коли вони зовсім не присутні у компанії. Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності компаній проводилась керівником «FL UKRAINE» на основі анкетування своїх клієнтів. На основі даних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності «FL UKRAINE» (рис. 2.8).

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка основних факторів конкурентоспроможності компаній з вишивки на одязі

Показник	«FL UKRAINE»	Print Embroidery	«Іннетте»
Якість продукції	10	10	10
Ціна	9	8	8
Пізнаваність бренду	10	10	9
Кваліфіковані працівники	7	9	8
Географія збуту	8	10	9
Чистий прибуток	8	10	9
Всього	52	57	53

Джерело: зроблено автором

Отже, слід зазначити, що «FL UKRAINE» по середньому балу поступається своїм конкурентам по показниках:

- географія збуту;
- кваліфікація працівників;
- прибуток.

Отже, підприємство наразі не демонструє достатнього рівня конкурентоспроможності на цьому ринку, але працює над покращенням таких аспектів, як чистий прибуток і розширення географії збуту.

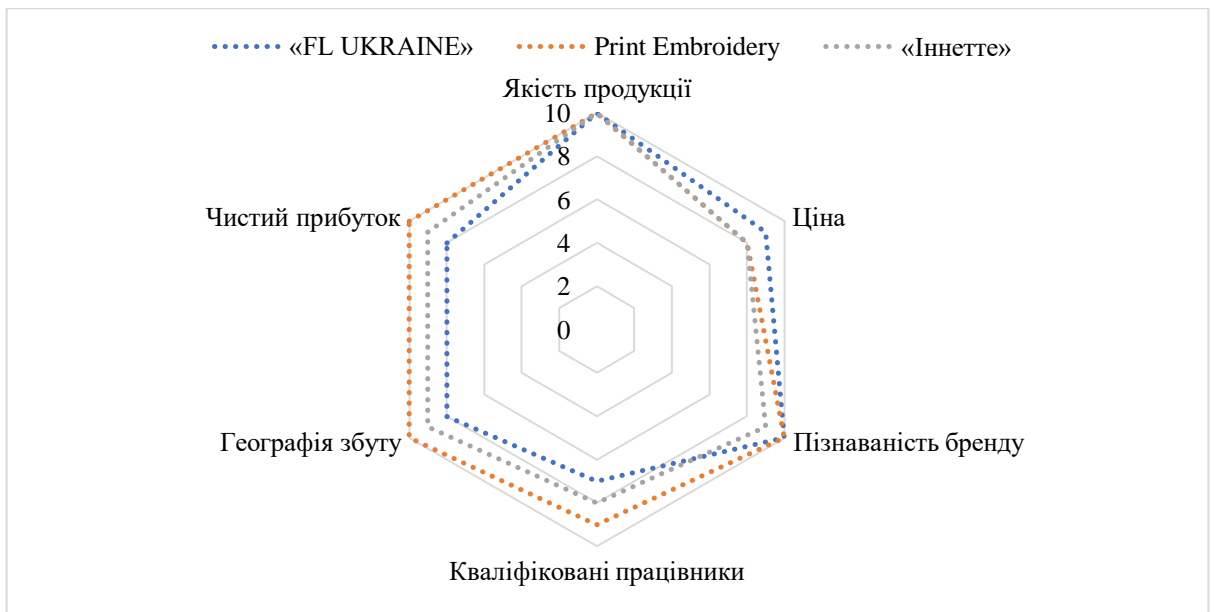


Рисунок 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності «FL UKRAINE»
Джерело: складено автором

Основні конкурентні переваги «FL UKRAINE» можна побачити в таблиці нижче (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Конкурентні переваги «FL UKRAINE»

Показник	Характеристика
Розміри підприємництва	Мале
Фінансова міцність	Власні кошти
Функціональні конкурентні переваги	
Маркетинг	
Ціновий сегмент	Ціни змінюються залежно від типу товару. Ціна може встановлюватись базова та оптова.
Споживачі	База постійних покупців має давню історію
Кадри	
Кваліфікація персоналу	Висококваліфіковані працівники відповідного складу.
Конкурентні переваги, засновані на ефективній взаємодії із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють українську сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство здійснює співпрацю з торговельними посередниками, фінансовими установами та логістичними компаніями.

Джерело: створено за даними компанії

Підприємство володіє великою цільовою аудиторією, мережами постачальників і посередників, що сприяє розширенню ринків збуту та забезпечує FL UKRAINE необхідними ресурсами для ефективної торговельної діяльності. Водночас у компанії є значний потенціал, який доцільно розвивати на експортних ринках Європи.

2.3 Характеристика можливих напрямків диверсифікації

Стратегічні рішення на «FL UKRAINE» приймаються одноосібно директором, тактичні – одноосібно лінійними керівниками, якщо ці рішення стосуються тільки ввіреного підрозділу, і колегіально, якщо стосуються роботи інших відділів.

Керівники лінійного та функціонального відділів уповноважені здійснювати спільне ухвалення рішень, що стосуються діяльності відповідного підрозділу підприємства. Однак загальна відповідальність за результати роботи компанії покладається на її очільника, основним завданням якого є забезпечення злагодженої роботи всіх функціональних підрозділів для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті керівник приділяє особливу увагу координації дій і прийняттю рішень, спрямованих на розробку продукції та освоєння ринків.

До ключових стратегічних завдань компанії «FL UKRAINE» належать:

- збільшення обсягів продажів;
- подальший розвиток і вдосконалення системи корпоративного управління;
- підтримка та впровадження інноваційних рішень;
- розширення та налагодження нових партнерських відносин.

Стан та тенденції ринку, на якому оперує компанія, формують передумови для вибору як основну стратегію підприємства – стратегію диверсифікація з виходом на європейський ринок.

Так як в Україні помірно падає попит, для компанії пропонується розробити стратегії диверсифікації діяльності та розробити план експорту продукції через просування компанії в соціальних мережах. Для початку пропонується провести аналіз світового ринку одягу та аргументувати вихід на європейський ринок.

Сучасна світова індустрія моди перебуває під значним впливом зовнішніх чинників, які визначають її динаміку та зростання. Вимоги модних тенденцій формуються дизайнерами, популяризуються маркетологами через рекламні стратегії, а підтримку їм забезпечують провідні бренди. Усе це створює своєрідний інформаційний потік, спрямований на кінцевого споживача, що водночас виступає ключовою цільовою аудиторією модного сектора.

Світова індустрія моди зросла на 18,1% у поточних цінах у 2020-2021 роках, до 1,71 млрд. доларів США в обсязі ринку станом на 2021 рік [41].

За період 2021–2022 роках відбулось зростання до 1,84 млрд доларів та у 2023 році планується ріст на 1,95 млрд доларів, детальніше динаміку наведено на рисунку 2.10 [41].

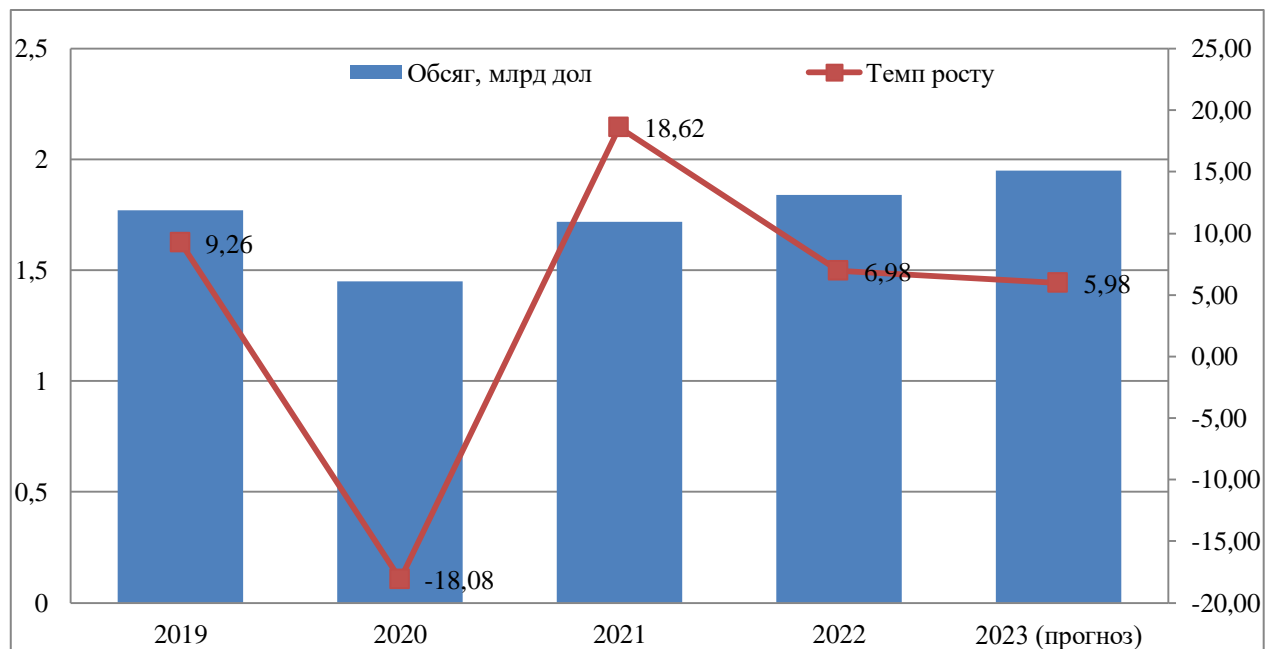


Рисунок 2.10 - Динаміка росту світового ринку моди за період 2019-2023 рр.
млрд доларів

Джерело: [41]

На основі аналізу рисунку 2.10, видно, що вартість світового ринку одягу в 2019 році складала 1,77 млрд доларів, що на 9,26% більше, ніж роком раніше. Сукупний річний темп зростання ринку склало 4,55% в період з 2019 по 2023 рік.

Дослідження показало, що США та Китай формують основну частину світового попиту на одяг, адже саме ці дві країни виступають найбільшими споживачами завдяки численності населення та високому рівню життя. Відтак пропонується розглянути структуру ключових ринків модної індустрії за станом на 2022 рік (рис. 2.11). З аналізу рисунка 2.11 видно, що частка Китаю становить 43%, тоді як США займають 36%. Таким чином, ці дві країни разом контролюють 79% ринку одягу, що фактично робить їх монополістами у цій галузі.

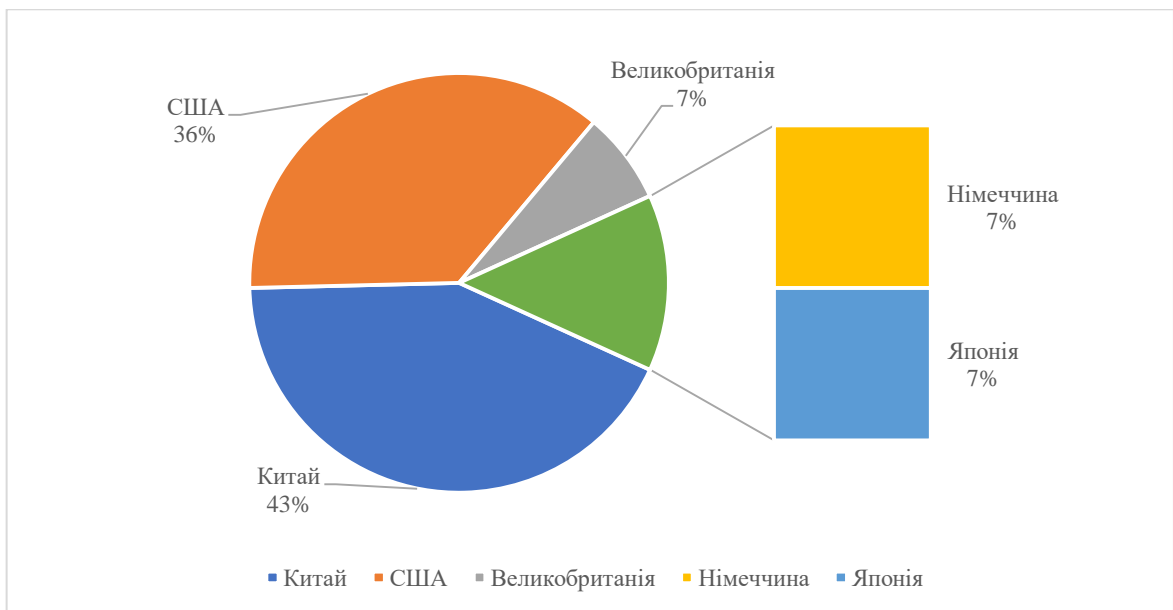


Рисунок 2.11 - Структура світового ринку моди станом на 2023 рік, %
Джерело: [41]

Доходи, отримані від продажу жіночого одягу, значно перевищують прибутки від реалізації чоловічого та дитячого одягу. Станом на 2023 рік частка жіночого одягу у світових витратах на роздрібну торгівлю модною продукцією перевищувала половину, досягаючи 53%. Для порівняння, на чоловічий одяг припадало 31% глобальних витрат, тоді як частка дитячого одягу становила

лише 16%. У подальшому доцільно зосередитися на аналізі провідних світових експортерів і імпортерів одягу станом на 2023 рік, використовуючи дані, наведені у таблицях 2.12 та 2.13 відповідно.

Таблиця 2.12 - Найбільші експортери одягу станом на 2021 рік

Країни	Вартість експорту, млрд. дол	Частка у світовому експорті, %	Темп зміни, %
Китай	142	31,6	-7
Країни ЄС	125	27,9	-8
В'єтнам	29	6,4	-7
Бангладеш	28	6,3	-15
Туреччина	15	3,4	-6
Індія	13	2,9	-24
Малайзія	10	2,2	73
Великобританія	8	1,9	-7
Гонконг, Китай	8	1,8	-33
Індонезія	8	1,7	-12

Джерело: [41]

Китай залишається найбільшим експортером у світі, з часткою 31,6% у глобальному експорті 2023 року. Друге місце займають країни ЄС, чий внесок становив 27,9%. Темпи змін виявилися доволі негативними, оскільки пандемія коронавірусу суттєво вплинула на попит на одяг і його споживання, спричинивши двомісячне закриття магазинів. Дослідження показали, що найбільшим імпортером одягу у світі також є країни ЄС, які забезпечили 34,1% глобального імпорту. За ними слідує США з часткою 16,8%. Третє і четверте місця посідають Велика Британія та Японія, кожна з часткою 5,3%. Як експорт, так і імпорт одягу в 2023 році зазнали суттєвого спаду через пандемію, яка скоротила обсяги в середньому на 7,8% серед аналізованих країн. Текстильна й швейна промисловість із щорічним оборотом у 3 мільярди доларів стимулює появу нових компаній, які регулярно виходять на ринок. Більшість із них залишаються маловідомими для масового споживача, проте деякі великі бренди, що є частиною цих світових модних корпорацій, мають значну популярність у глобальній індустрії моди.

Таблиця 2.13 - Найбільші імпортери одягу станом на 2023 рік

Імпортери	Вартість імпорту, млрд дол	Частка у світовому імпорті, %	Темп зміни, %
країни ЄС	168	34,1	-7
США	86	16,8	-14
Японія	82	5,3	-12
Великобританія	26	5,3	-1
Канада	10	2,1	-6
Корея, Республіка	10	2	-12
Китай	9	1,9	6
Швейцарія	8	1,6	4
Гонконг, Китай	8	1,6	-31

Джерело: [41]

В даний час можна виділити чотири основні тенденції на ринку модної індустрії (рис. 2.12).

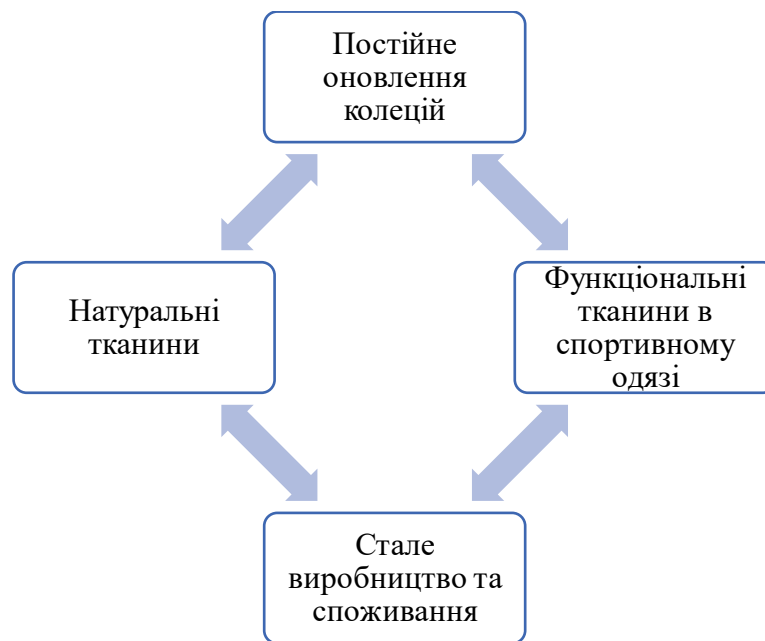


Рисунок 2.12 – Основні тенденції на ринку модної індустрії

Джерело: Створено автором

Світовий ринок одягу представлений численними сегментами, кожен із яких характеризується власними особливостями та принципами функціонування. Сьогодні у міжнародній практиці застосовуються різні підходи до сегментації цього ринку. Зокрема, за статевою ознакою розрізняють

такі категорії: жіночий, чоловічий і дитячий одяг. Відсоткове співвідношення продажів у цих сегментах показано на рисунку 2.13.

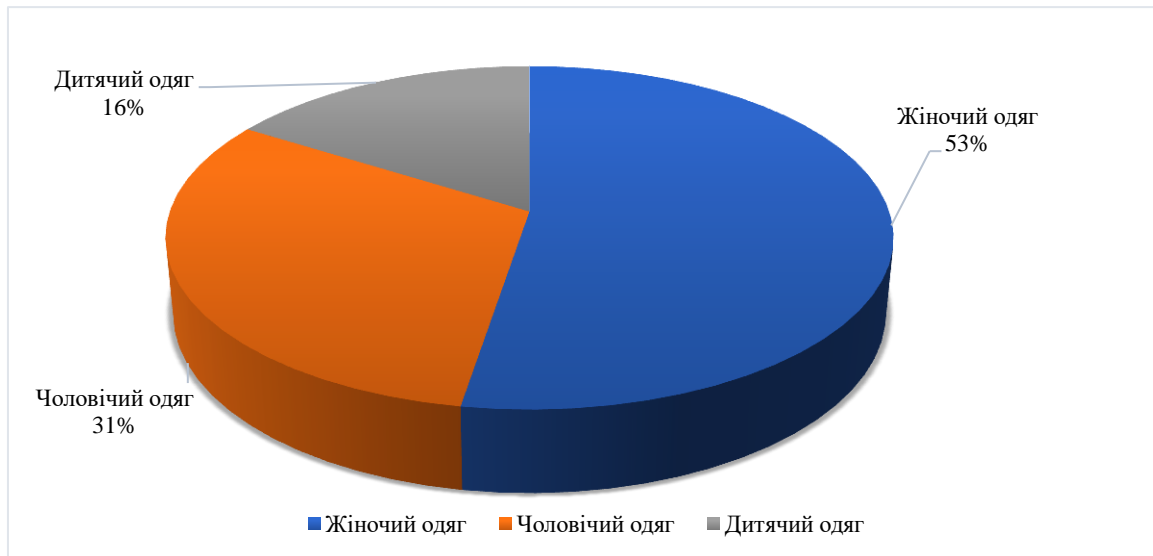


Рисунок 2.13 - Сегментація ринку одягу за статтю у 2023 році, % продажів

Джерело [42]

З точки зору моди, жіночий сегмент є традиційним, що пояснює його домінування. Однак чоловіча мода стрімко розвивається, що зумовлено зміною гендерних ролей та глобальною діджиталізацією, яка сприяє швидкому поширенню інформації. Ніша дитячого одягу, згідно з маркетинговими дослідженнями, також є перспективною. На думку експертів, світове виробництво дитячих товарів та їхні продажі найменше постраждали від кризи порівняно з іншими галузями.

Слід відмітити, що «FL UKRAINE» займається вишивкою, яка зроблена за натуральних тканин, що власне зумовлює попит на продукцію компанії закордоном. Щодо країн імпортерів, було визначено, що саме країни Європи є найкращим варіантом побудови стратегії виходу, адже тут є схожість культури та власне логістична близькість.

На рис. 2.14 пропонуємо навести ключові етапи диверсифікованої стратегії для «FL UKRAINE»



Рисунок 2.14 - Етапи стратегії виходу «FL UKRAINE» на ринок ЄС

Джерело: зроблено автором

Отож, слід зазначити, що продумана та чітка диверсифікована стратегія виходу на ринки ЄС дозволить «FL UKRAINE» успішно здійснювати свою діяльність на міжнародному ринку та розвивати міжнародну торгівлю з зовнішніми партнерами.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «FL UKRAINE» ЧЕРЕЗ ПОБУДОВУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

3.1 Розробка стратегії диверсифікації в умовах розвитку експорту

В попередньому розділі було досліджено діяльність компанії та наведено стратегію щодо її виходу на європейські ринки. Так як компанія не має великого бюджету для початку пропонується розробити стратегію просування «FL UKRAINE» на європейському ринку та пошуку потенційних клієнтів, що дозволить їх диверсифікувати свою діяльність та зменшити ризики від діяльності тільки на одному ринку. Саме тому для того пропонується розробити ефективну стратегію просування компанії в мережі інтернет за допомогою соціальних медіа та інструментів SEO-оптимізації (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Диверсифікована стратегія просування «FL UKRAINE» на ринку одягу в ЄС

Наступним пропонується розглянути більш детально основні складові запропонованої стратегії та їх роль у просування компанії на ринку ЄС.

Для реалізації стратегії доцільно збудувати багатокутник конкурентоспроможності. Однак, першочергово необхідно провести оцінку ключових характеристик, за якими здійснюється порівняння. Маркетолог досліджуваної компанії виконав аналіз, визначив бали та здійснив порівняння основних параметрів (табл. 3.1). Для визначення питомої ваги було організовано маркетингове дослідження, спрямоване на вивчення важливості кожного з критеріїв у формуванні конкурентної переваги компанії. Загальна сума ваги мала дорівнювати 100 балам, і відповідно до проведеного аналізу було розподілено значимість кожного критерію. Для виставлення балів та оцінки використовували ті самі критерії, де максимальний бал становив 100, а оцінка - 20. Аналогічним чином було присвоєно певні бали кожному критерію та компаніям. На основі отриманих результатів побудовано багатокутник конкурентоспроможності соціальних медіа (рис. 3.2).

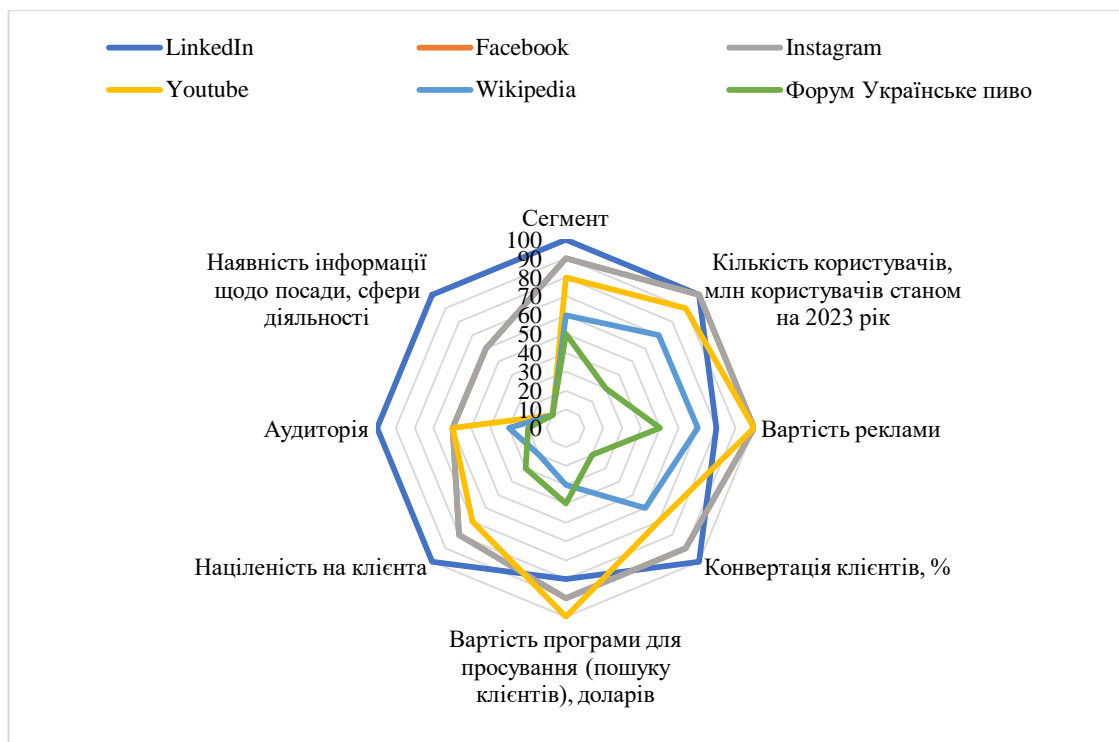


Рисунок 3.2 – Багатокутник конкурентоспроможності соціальних медіа

Джерело: створено автором

Таблиця 3.1 - Конкурентний аналіз соціальних медіа

Критерії	Питома вага	LinkedIn		Facebook		Instagram		Youtube		Wikipedia		Виставка народного одягу	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Сегмент	10	100	10	90	9	90	9	80	8	60	6	50	5
Кількість користувачів, млн користувачів станом на 2023 рік	20	100	20	100	20	100	20	90	19	70	17	30	7
Вартість реклами	15	80	12	100	15	100	15	100	15	70	13	50	6
Конвертація клієнтів, %	15	100	15	90	13	90	13	70	11	60	6	20	2
Вартість програми для просування (пошуку клієнтів), доларів	10	80	8	90	9	90	9	100	10	30	3	40	4
Націленість на клієнта	10	100	10	80	8	80	8	70	7	20	2	30	3
Аудиторія	10	100	10	60	6	60	6	60	6	30	3	20	2
Наявність інформації щодо посади, сфери діяльності	10	100	10	60	6	60	6	10	1	10	1	10	1
Всього	100	760	95	670	86	670	86	580	77	350	51	250	30

Джерело: зроблено автором

Після аналізу переваг соціальних медіа для залучення нових клієнтів компанією «FL UKRAINE» було встановлено, що найбільш перспективною платформою для активної взаємодії є LinkedIn. Проте, наразі ця соцмережа не задіяна компанією, яка зосереджує свою активність виключно на Facebook та Instagram. Такі платформи, як YouTube, Wikipedia та Аграрний Форум, також не використовуються для просування бренду чи розширення ринків збуту. Подальший аналіз робить акцент на можливостях LinkedIn як інструмента просування компанії на ринку. Ця платформа орієнтована переважно на бізнес-комунікацію, що є стратегічно важливим для «FL UKRAINE», враховуючи її основну аудиторію — B2B-компанії, які працюють на ринках Європи. На рисунку 3.3 представлений покроковий план дій, який демонструє, як можна стимулювати продажі через LinkedIn у межах європейського ринку.

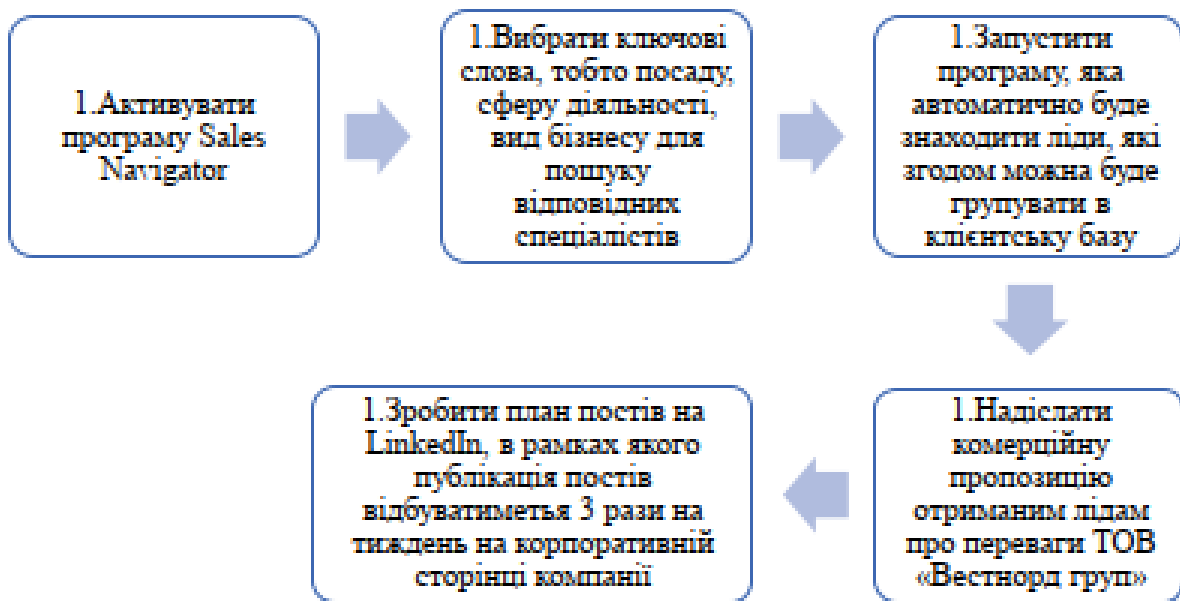


Рисунок 3.3 – Схема просування «FL UKRAINE» через LinkedIn на європейському ринку

Джерело: зроблено автором

Перш за все пропонується придбати програму Sales Navigator, яка спеціалізується на генерації та пошуку потенційних лідів для встановлення партнерських відносин. Вартість підписки на цю програму складає 100 доларів

на місяць. Використовувати її буде працівник компанії, зайнятий у відділі збуту. Комерційні пропозиції будуть надсилатися через чат-бот, інтеграція якого пропонується для автоматизації процесу та створення відповідного контенту. Далі було проаналізовано поетапний підхід до пошуку клієнтів за допомогою платформи LinkedIn, що представлено на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Етапи пошуку потенційних клієнтів «FL UKRAINE» через LinkedIn на європейському ринку

Джерело: зроблено автором

Далі визначено корисність SEO-оптимізації для досліджуваної компанії в умовах міжнародної стратегії.

Станом на 2024 рік SEO є досить розвиненим інструментом і актуально протягом тривалого часу – незважаючи на загальні зміни, динамізм пошукових систем та інші фактори впливу, маркетологи постійно адаптують власні стратегії управління контентом (розміщуються) тексти та програмний код) під оновлені алгоритми пошукової видачі, що дозволяє забезпечити відображення оптимізованих веб-сторінок під час введення певних запитів. Для «FL UKRAINE», як наголошувалося раніше, пошукова оптимізація стає одним із небагатьох доступних інструментів залучення органічного трафіку, що стає можливим за рахунок реалізації комплексної роботи з покращення контенту, оформлення веб-сайту.

SEO стає результуючим інструментом у тих випадках, коли застосовується системно, з орієнтацією на конкретні показники ефективності та мети, які переслідує компанія. Разом з тим, SEO варто розглядати лише як один з базових інструментів у комплексі інтернет-маркетингу.

Наступним досліджена вартість SEO-оптимізація (рис. 3.5).

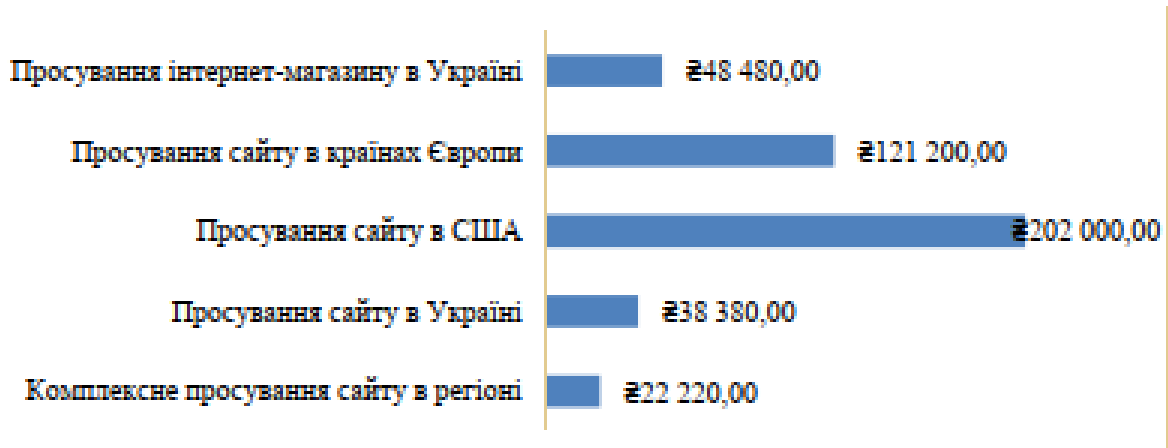


Рисунок 3.5 - Вартість послуг SEO-оптимізація в Україні, грн/місяць

Джерело: [43]

Встановлено, що на першому етапі буде здійснено просування сайту на ринку Європи з метою оцінки ефективності цього заходу та розрахунку економічної доцільності витрат. Місячні витрати для компанії «FL UKRAINE» при цьому становитимуть 121200 грн.

3.2 Впровадження стратегії диверсифікації в діяльність «FL UKRAINE»

Отже, після дослідження основних складових елементів стратегії диверсифікації з просування компанії на європейських ринках пропонується зібрати інформацію щодо її ефективності та інтегрувати стратегію в діяльність «FL UKRAINE».

Отже, більш детально дослідивши нашу стратегію, пропонується провести план її реалізації за допомогою блок схеми (рис. 3.6).

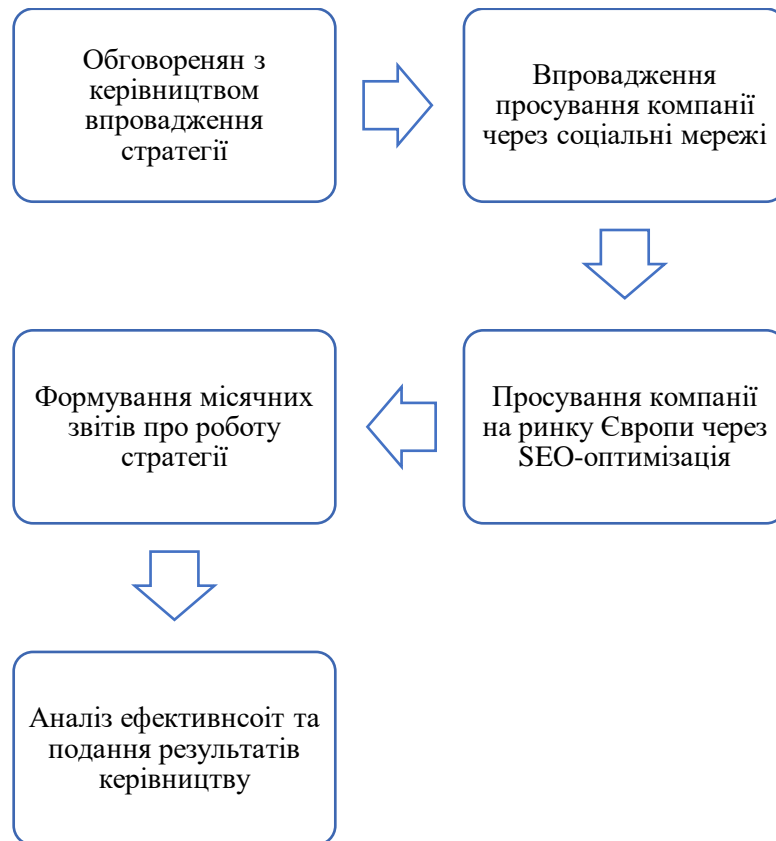


Рисунок 3.6 - Блок-схема реалізації стратегії просування «FL UKRAINE» на ринку одягу Європи

Джерело: зроблено автором

Запропонована схема передбачає поетапне впровадження ключових елементів стратегії у діяльність досліджуваних компаній із подальшим формуванням звітів про їхню ефективність. Особлива увага приділяється цифровому двійнику, реалізація якого потребує значних фінансових ресурсів і вимагає високого рівня продуктивності. На основі сформованих аналітичних даних щодо ефективності всієї стратегії буде ухвалено рішення про доцільність її подальшого застосування. Важливо зазначити, що на початковому етапі впровадження передбачається термін до одного року. У разі позитивних результатів, зокрема очікуваних змін у збуті продукції та зростання обсягів реалізації товарів на ринках європейських країн, стратегія отримає остаточне закріплення в управлінській практиці компанії «FL UKRAINE».

Наступним пропонується навести основні принципи реалізації стратегії (рис. 3.7).

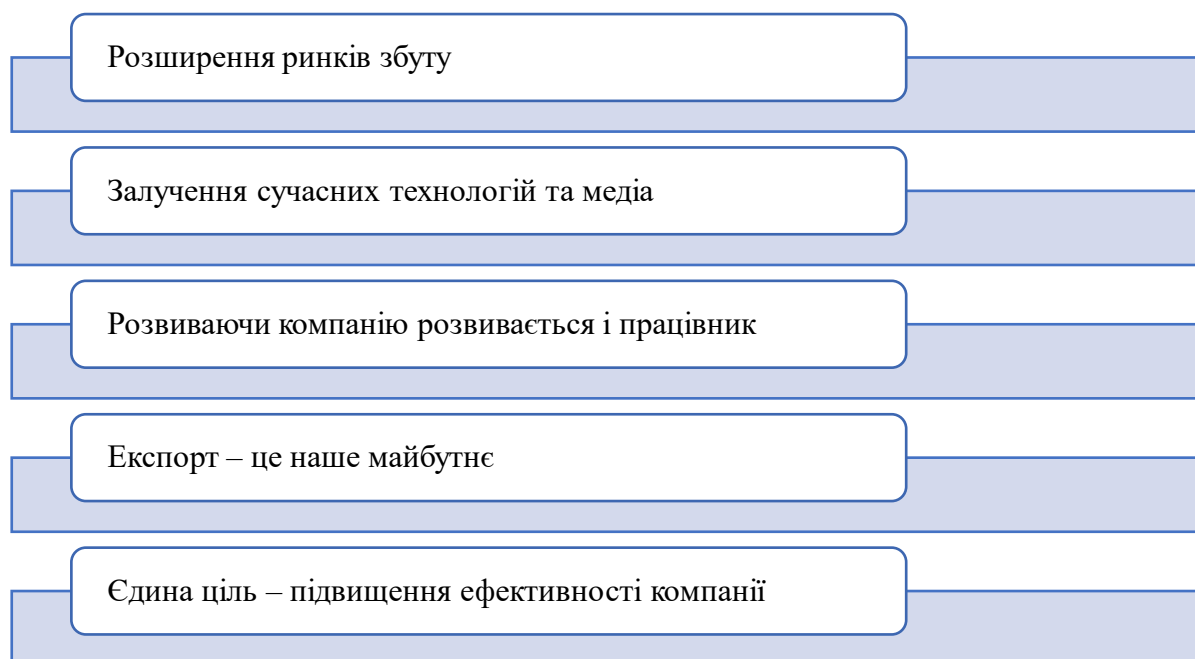


Рисунок 3.7 – Ключові принципи стратегії просування «FL UKRAINE» на ринку одягу Європи

Джерело: зроблено автором

Отож, вище наведені принципи впровадження мають стати основою стратегії, адже працівники компанії повинні працювати як єдиний механізм задля успішного виходу «FL UKRAINE» на ринок Європи.

В підсумку першого підрозділу пропонується проаналізувати витрати, які понесе «FL UKRAINE» при впровадженні запропонованої стратегії просування компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження стратегії просування «FL UKRAINE» на європейському ринку

Вид витрат	Вартість, грн
Просування через LinkedIn, що включає плату за програму Sales Navigator	49920
SEO-оптимізація на пів року	727200
Всього витрати	777120

Джерело: зроблено автором

Отож, сумарні витрати на впровадження стратегії просування компанії на ринку одягу Європи складатимуть 777,1 грн, що складає 7,7% від чистого прибутку «FL UKRAINE».

3.3 Оцінка ефективності та вплив запропонованої стратегії на фінансові показники «FL UKRAINE»

У цьому розділі пропонується виконати аналіз ефективності обраної стратегії виходу на європейський ринок, зосереджуючи увагу на використанні сучасних маркетингових інструментів.

Окремо розглядається результативність просування компанії за допомогою платформи LinkedIn (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Прогноз результативності залучення клієнтів «FL UKRAINE» через LinkedIn

Показник	Гру.24	Січ.25	Лют.25	Бер.25	Кві.25	Тра.25
Контакти	1200	1600	1800	2000	2200	2400
Встановлено контакт	828	1104	1242	1380	1518	1656
коефіцієнт конверсії в потенційні ліди, %	2%	5%	6%	7%	8%	9%
Кількість потенційних клієнтів (якісних лідів)	17	55	75	97	121	149

Джерело: зроблено автором

Протягом пів року компанія прогнозовано залучить 513 потенційних клієнтів, із яких, орієнтовно, 10% здійснять замовлення. Мінімальний обсяг одного замовлення оцінюється у 25 тис. грн. Таким чином, очікуваний дохід компанії «FL UKRAINE» становитиме 1,3 млн грн. Такий підхід наочно ілюструє вплив впровадженої ідеї на приріст нових клієнтів, а також збільшення обсягу продажів компанії. У наступному розділі пропонується оцінити ефективність SEO-оптимізації, результати якої будуть представлені на рисунку 3.7.

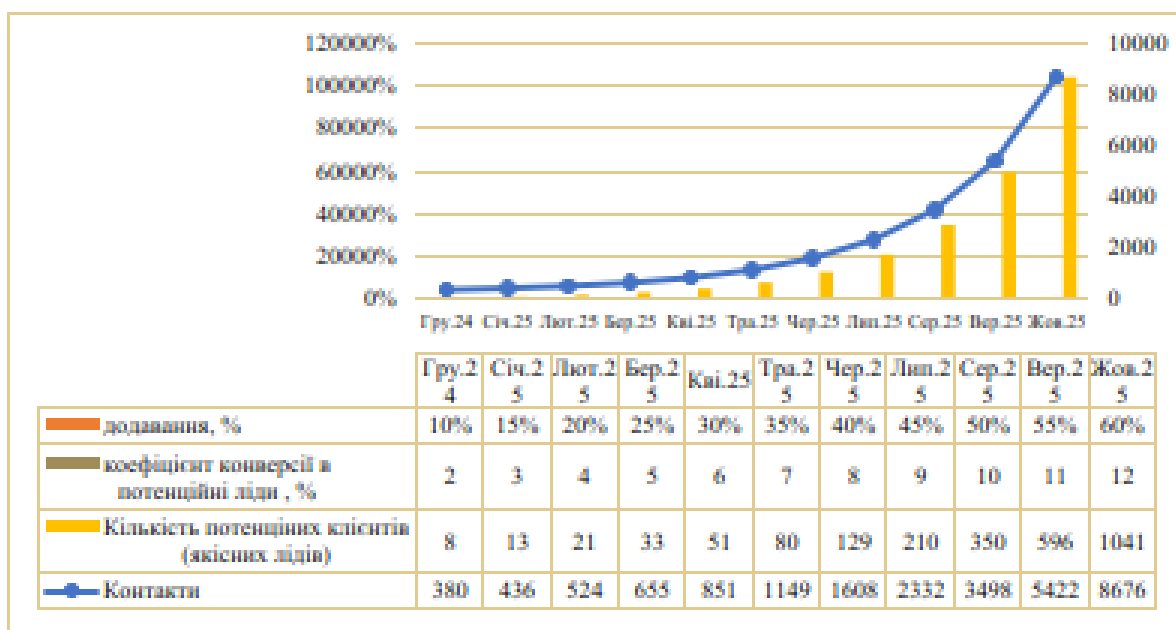


Рисунок 3.7 – Планові результати залучення клієнтів «FL UKRAINE» через SEO-оптимізація

Джерело: зроблено автором

Виходячи з того, що компанія отримує клієнтів із лідів у середньому з конверсією 1%, плановий показник для FL UKRAINE становить 35 клієнтів. Середня вартість однієї угоди складе 25 тисяч гривень, що базується на аналізі середнього чеку клієнтів компанії. У свою чергу, на рисунку 3.8 представлено ефективність SEO-оптимізації.

Ефективність SEO-оптимізація (рис. 3.8).

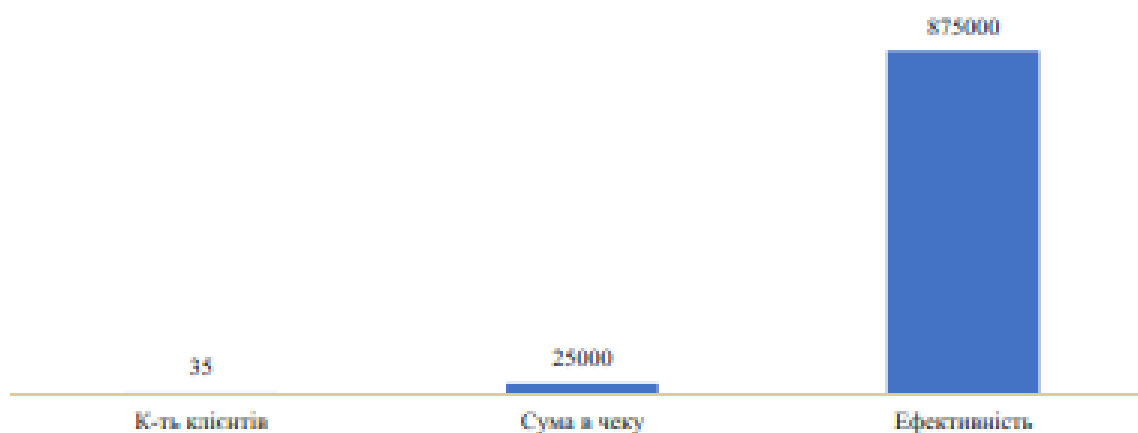


Рисунок 3.8 - Річна економічна ефективність впровадження SEO-оптимізації «FL UKRAINE», грн.

Джерело: зроблено автором

Отже, завдяки впровадженню SEO-оптимізації компанія розраховує отримати додатковий прибуток у розмірі 1560 тис. грн за рахунок залучення нових клієнтів. У таблиці 3.4 наведено розрахунок ефективності маркетингової стратегії просування компанії на європейському ринку.

Таблиця 3.4 - Ефективність стратегії просування «FL UKRAINE» на європейському ринку

Складові маркетингової стратегії	Витрати, грн	Планова ефективність	Чистий економічний ефект
Просування через LinkedIn, що включає плату за програму Sales Navigator	49920	1270000	1220080
SEO-просування на пів року	727200	875000	147800
Всього витрати	777120	2145000	1367880

Джерело: зроблено автором

Отже, загальна ефективність запропонованої стратегії становить 1,4 млн. грн, що перевищує витрати на свої своє впровадження в два рази.

Також при впровадженні даної стратегії, компанія отримали не лише нових клієнтів, але й збільшила обсяги продажів з діючими, що власне позитивно вплинуло на зростання фінансових результатів компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Очікувані результати стратегії просування в діяльності «FL UKRAINE»

Показники	До провадження заходів	Після провадження заходів	Відхилення, тис. грн
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	213 387	221922	8 535,5
Валовий прибуток	40 981	42210,4	1 229,4
Чистий прибуток	10 313	10519,3	206,3

Джерело: розроблено автором

Дохід від реалізації прогнозовано збільшиться на 8535,5 тис. грн, валовий прибуток — на 1229,4 тис. грн, а чистий прибуток — на 206,3 тис. грн. Загалом варто зазначити, що впровадження запропонованої стратегії дозволить компанії «FL UKRAINE» не лише покращити свої фінансові результати, але й зміцнити імідж України на ринку Європи.

На рис. 3.9 наведено прогнозні результати фінансових показників «FL UKRAINE» з врахуванням позитивного ефекту запропонованої стратегії

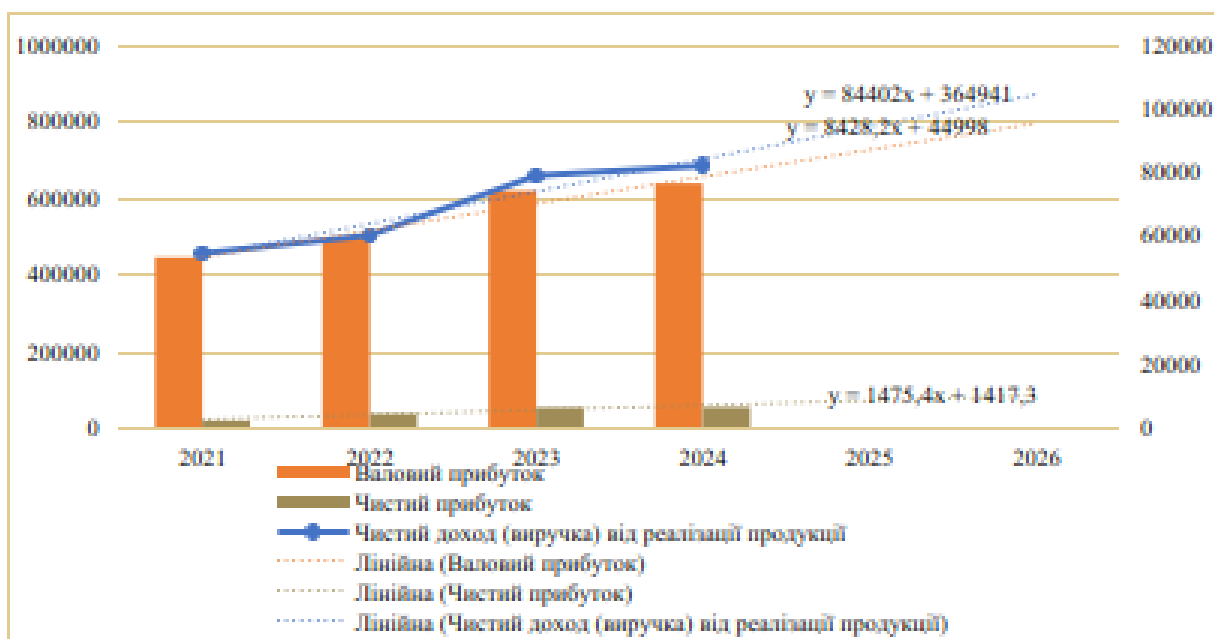


Рисунок 3.9 - Прогнозування фінансових результатів діяльності «FL UKRAINE», тис. грн

Джерело: розроблено автором

Отже, диверсифікувавши свою діяльність в сторону виходу на європейський ринок одягу «FL UKRAINE» отримало не тільки збільшення кількості продажів та забезпечення працівників роботою, але й покращила свої фінансові показники діяльність, що свідчать про ефективність запропонованої стратегії.

ВИСНОВКИ

При написанні даної магістерської роботи нами був проведений аналіз стратегії диверсифікації діяльності «FL UKRAINE» та визначений її вплив на фінансові показники компанії.

Поняття диверсифікації слід визначати, виходячи з її цілей, адже диверсифікація виробництва не є самоціллю, вона спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, чи то ефект від масштабу діяльності, підвищення гнучкості виробництва чи отримання синергетичного ефекту. Розробка стратегії диверсифікації здебільшого стосується підприємницької діяльності, врахування ринкових факторів і детального аналізу галузі разом із її конкурентним середовищем. Під час впровадження стратегії варто акцентувати увагу на ефективному управлінні людськими ресурсами та оптимізації ділових процесів.

Важливою умовою диверсифікації є наявність кваліфікованого персоналу, який буде готовий прийняти нову стратегію та почати діяти. Кожен керівник повинен обирати свій підхід, враховуючи конкретні обставини, опираючись на власний досвід, інтуїцію та ефективно використовуючи доступну інформацію. Тут слід зазначити необхідність підготовки в Україні висококваліфікованих управлінських кадрів, які мають принципами і навичками стратегічного управління.

Отже диверсифікація є стратегією високого ризику та з погляду фінансів вона потребує значних вкладень, а фінансова віддача, швидше за все, буде отримана в довгостроковому плані. Сучасним підприємствам під час здійснення диверсифікації слід розраховувати переважно на власні сили у фінансових питаннях. У той же час, якщо стратегія буде вдалою, віддача може бути значною і існуватиме висока ймовірність досягнення фінансової синергії.

Отже, з огляду на зростаючий вплив кризових явищ на діяльність підприємств та підвищення рівня невизначеності у зовнішньому середовищі, усе більше компаній потребують перегляду своєї стратегії, щоб ефективніше

пристосуватися до нових економічних умов. Така ситуація є сприятливою для ухвалення рішення про диверсифікацію своєї діяльності, оскільки дозволить підтримати діяльність підприємства у період економічного спаду та дозволити досягти конкурентних переваг, в сучасних умовах ця стратегія є найбільш дієвою і часто використовується.

Компанія «FL UKRAINE» є відомою на Західній Україні вишивками на одязі та одним із представників ринку одягу в Україні, який станом на 2024 рік працює близько 36 чол. «FL UKRAINE». Отже, у 2023 році, незважаючи на війну в Україні, компанія FL UKRAINE продемонструвала покращення свого фінансового стану та зафіксувала зростання чистого прибутку. Це свідчить про ефективність стратегії управління, впровадженої керівництвом. Отож, слід відмітити, що попри військовий стан та загальну кризову ситуацію в Україні компанію продовжує отримувати прибуток та забезпечувати працівників роботою.

Таким чином, ринок одягу в Україні частково формується за рахунок продукції вітчизняних виробників, але здебільшого за рахунок імпорту. Мода змінюється, створюючи досить неоднозначний глобальний бізнес, який поєднує в собі функціональність, естетику та сучасні технології. Тому, згідно з дослідженням, існує потреба у збільшенні попиту на покупки на іноземному ринку та інтеграцію українських компаній на європейський ринок одягу, що буде актуальним і для досліджуваної компанії. Підприємство володіє значною цільовою аудиторією, а також налагодженими зв'язками з постачальниками та посередниками, що сприятливо впливає на розширення ринків збуту та забезпечує компанію "FL UKRAINE" усіма необхідними ресурсами для ефективної торговельної діяльності. Однак у компанії є значний потенціал, який варто спрямувати на розвиток експортних ринків у Європі. Слід відмітити, що «FL UKRAINE» займається вишивкою, яка зроблена за натуральних тканин, що власне зумовлює попит на продукцію компанії закордоном. Щодо країн імпортерів, було визначено, що саме країни Європи є найкращим варіантом побудови стратегії виходу, адже тут є схожість культури та власне логістична

близькість. Отож, слід зазначити, що продумана та чітка диверсифікована стратегія виходу на ринки ЄС дозволить «FL UKRAINE» успішно здійснювати свою діяльність на міжнародному ринку та розвивати міжнародну торгівлю з зовнішніми партнерами.

Так як компанія не має великого бюджету для початку пропонується розробити стратегію просування «FL UKRAINE» на європейському ринку та пошуку потенційних клієнтів, що дозволить їй диверсифікувати свою діяльність та зменшити ризики від діяльності тільки на одному ринку. Саме тому пропонується розробити дієву стратегію для просування компанії в інтернеті, використовуючи соціальні медіа та SEO-оптимізацію. Загальна економічна ефективність цієї стратегії становить 1,4 млн грн, що вдвічі перевищує витрати на її реалізацію. Очікується, що дохід від впровадження зросте на 8535,5 тис. грн, валовий прибуток збільшиться на 1229,4 тис. грн, а чистий прибуток – на 206,3 тис. грн. Таким чином, впровадження даної стратегії дозволить «FL UKRAINE» не лише поліпшити свої фінансові показники, а й сприятиме зміцненню іміджу України на європейському ринку.

Отже, диверсифікувавши свою діяльність в сторону виходу на європейський ринок одягу «FL UKRAINE» отримало не тільки збільшення кількості продажів та забезпечення працівників роботою, але й покращила свої фінансові показники діяльності, що свідчать про ефективність запропонованої стратегії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf (дата звернення 08.01.2024)
2. Сапельникова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90–101
3. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 08.01.2024)
4. Угрімова І. В. Визначення та сутність стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 58-62. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d41ada4f-b5fc-4377-a18e-d97d201dd231/content> (дата звернення 08.01.2024)
5. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Журнал «Економіка. Менеджмент. Бізнес»* №2. Київ, 2019. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2160/2060> (дата звернення 08.01.2024)
6. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя*, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf> (дата звернення 08.01.2024)
7. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 08.01.2024)

8. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» /Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А. В. Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. 132 с.
9. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101.
10. Dan Kipley. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*. 2009. Vol. 1. No. 1.
11. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon + Schuster Inc.; Edycja New ed, 2004. 576 p.
12. King William R., Cleland David I. *Strategic planning and policy*. New York : Van Nostrand Reinhold. 1978. 374 p.
13. Stern C. W. *Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group* / Stern C. W. MA.: John Wiley and Sons, 1998. 336 p.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
15. Бондар В. П., Гаврилко Т.О. Комунікації в сучасному маркетингу. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. К. : НАУ, 2018. Вип. 27. С. 112–118.
16. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 289 с.
17. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства [підручник для ВУЗів] / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.
18. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.

19. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ. ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
20. Меліхова Т. О, Пасічник С. О. Стратегічне управління витратами на промислових підприємствах. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Запоріжжя, 2022.* URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/55.pdf> (дата звернення 09.01.2024)
21. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* Том 29(68), №6, 2018. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_6/15.pdf (дата звернення 09.01.2024)
22. Андрієнко В.М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. / [В. М. Андрієнко та ін.]. Донецьк: ДонНУ, 2012. 155 с.
23. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз.* 2010. № 8. С. 98-104.
24. Довбня С.Б., Найдовська А.О. , Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посібник. Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
25. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. №11. С.118.
26. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Х.: Консум, 2004. 208 с.
27. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480 с. 12. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава.* 2011. №9. С.16.
28. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ: Серія Економічні науки.* 2012. №2 (64). С. 43 - 46.

29. Леміш К.М. Підходи до антикризового планування на підприємстві. Розвиток соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: Матеріали VIII Міжнар. Наук.-практ. Конф. Студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 06-07 лютого 2019 р). Бердянськ-Київ: ФОП Халіков Р.Х., 2019. 194 с. С. 167-168.
30. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
31. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
32. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126..
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.
34. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
35. Інформація про підприємства https://www.facebook.com/fl.ukraine/?profile_tab_item_selected=about&_rdr (дата звернення 10.01.2024)
36. Ві customs (2024) Customs data <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення 11.01.2024)
37. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств(2024) URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 11.01.2024)
38. Pro-Consulting (2023) Український ринок одягу <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god> (дата звернення 11.01.2024)

39. Pro-Consulting (2024) Український ринок одягу <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2024-god> (дата звернення 11.01.2024)

40. Forbes (2022) Брак брендів. Імпорт одягу в Україну впав на 60%, а H&M і Zara не поспішають відкриватися. Чи є шанс в українських виробників, <https://forbes.ua/inside/z-magaziniv-znikae-brendoviy-odyag-tse-shans-dlya-ukrainskikh-virobnikiv-zaynyati-bilshu-chastku-v-nishi-ale-poki-voni-ne-mozhut-nim-skoristatis-02062022-6354> (дата звернення 11.01.2024)

41. Euromonitor International, a market research provider: <https://fashionunited.com/companies/euromonitor-international> (дата звернення 11.01.2024)

42. Runwise (2024) State of fashion Report 2024 https://runwise.oss-accelerate.aliyuncs.com/sites/15/2023/11/The_State_of_Fashion_2024.pdf (дата звернення 12.01.2024)

43. ЦІНИ НА SEO ПРОСУВАННЯ САЙТУ В ТОП 2024. (2024), URL: <HTTPS://IFISH.COM.UA/UA/TSINY-NA-SEO/> (дата звернення 13.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Експертний висновок про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства»

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Бігун Михайло Валерійович

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: 73 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

Продовження додатку А

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Бігун

Співавтор:

Назва: Бігун_ПТМ-23-1_2

Науковий керівник: Шепель

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:19.9%

Коефіцієнт подібності 2:7.2%

Мікропробіли: 0

Заміна букв: 38

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2025-01-20 10:20:09.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2025-01-20

Оксана Василик

Дата

експерт

СПИСОК

наукових та навчально-методичних праць

Бігуна Михайла Валерійовича

№ з/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг стор.	Співавтори
Матеріали конференцій					
1	Особливості планування стратегії диверсифікації підприємств онлайн-торгівлі	Матеріали конференції	Економіка. фінанси. облік та право: актуальні проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць з матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 8 січня 2025 року, м. Тампере, Фінляндія. https://www.economics.in.ua/2025/01/08.html	3 с	Науковий керівник Т.В. Шепель

Довідка
про впровадження результатів
наукового дослідження

Видана про те, що основні результати наукової роботи ст. гр. ПТ-23-1 Бігуна Михайла Валерійовича на тему «Обґрунтування стратегії диверсифікації діяльності підприємства» розглянуті до впровадження у діяльність підприємства «FL UKRAINE», а саме: розроблена стратегія диверсифікації діяльності підприємства, імплементація якої призведе до зростання фінансових показників компанії, що свідчить про те, що дана стратегія буде ефективною та компанія отримає фінансову вигоду від її впровадження.

Власник «FL UKRAINE» Бігун М.В



Фінансова звітність за 2023 рік			
2023 рік		2022 рік	2020 рік
Дата звіту	27.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
КАТОТТГ	UA12060170010439451		
Кількість працівників	36		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	9.00	9.00
накопичена амортизація	1002	9.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20.00	2.00
Основні засоби	1010	205.00	219.00
первісна вартість	1011	1 599.00	1 783.00
знос	1012	1 394.00	1 564.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	926.00	1 834.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 151.00	2 055.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	115 911.00	144 890.00
Виробничі запаси	1101	279.00	286.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	115 632.00	144 604.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59 830.00	28 864.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 521.00	19 795.00
з бюджетом	1135	89.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	89.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 821.00	1 983.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	8 476.00	11 695.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	8 476.00	11 695.00
Витрати майбутніх періодів	1170	466.00	258.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 003.00	4 818.00
Усього за розділом II	1195	192 117.00	212 303.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	193 268.00	214 358.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	152 416.00	162 729.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Усього за розділом I	1495	152 417.00	162 730.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	27 386.00	45 329.00
розрахунками з бюджетом	1620	257.00	236.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	165.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	83.00
розрахунками з оплати праці	1630	11.00	254.00
за одержаними авансами	1635	12 611.00	5 282.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	352.00	305.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	234.00	139.00
Усього за розділом III	1695	40 851.00	51 628.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	193 268.00	214 358.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	213 387.00	269 121.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	172 406.00	215 161.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	40 981.00	53 960.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	4 084.00	11 639.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 931.00	6 229.00
Витрати на збут	2150	3 023.00	2 352.00
Інші операційні витрати	2180	11 622.00	22 551.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 489.00	34 467.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	594.00	162.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		16.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	11 500.00	24 782.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 583.00	9 831.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 270.00	-1 775.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 313.00	8 056.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 313.00	8 056.00

Продовження додатку Г

Дата звіту	15.02.2023		
Період	2022 рік, 12 міс		
КАТОТТГ	UA12060170010439451		
Кількість працівників	35		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	0.00	0.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	9.00	9.00
накопичена амортизація	1002	9.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.00	20.00
Основні засоби	1010	338.00	205.00
первісна вартість	1011	1 511.00	1 599.00
знос	1012	1 173.00	1 394.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	96.00	926.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	436.00	1 151.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	118 288.00	115 911.00
Виробничі запаси	1101	274.00	279.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	

Продовження додатку Г

Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	118 014.00	115 632.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66 358.00	59 830.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	43.00	3 521.00
з бюджетом	1135	0.00	89.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	89.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 267.00	1 821.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	15 417.00	8 476.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	15 417.00	8 476.00
Витрати майбутніх періодів	1170	11.00	466.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 320.00	2 003.00
Усього за розділом II	1195	205 704.00	192 117.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	206 140.00	193 268.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Внески до незареєстрованого	1401	0.00	

Продовження додатку Г

статутного капіталу			
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144 593.00	152 649.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	144 594.00	152 650.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	

Продовження додатку Г

довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	49 603.00	27 386.00
розрахунками з бюджетом	1620	357.00	257.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	287.00	
розрахунками зі страхування	1625	73.00	
розрахунками з оплати праці	1630	276.00	11.00
за одержаними авансами	1635	8 778.00	12 611.00
за розрахунками з учасниками	1640	2 039.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	405.00	352.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	15.00	1.00
Усього за розділом III	1695	61 546.00	40 618.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	206 140.00	193 268.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	269 121.00	527 360.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Продовження додатку Г

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	215 161.00	457 072.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	53 960.00	70 288.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	11 639.00	6 862.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 229.00	7 814.00
Витрати на збут	2150	2 352.00	2 710.00
Інші операційні витрати	2180	22 551.00	6 793.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34 467.00	59 833.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	162.00	127.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	16.00	32.00

Продовження додатку Г

Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	24 782.00	16 099.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 831.00	43 829.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 775.00	-7 734.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 056.00	36 095.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 056.00	36 095.00

