

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Остапюк Олександр Васильович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства
Formation of a strategy for diversification of the company's activities

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Студента групи: МЕНм-21

Остапюк Олександр

Керівник: к.е.н., доцент

Заставнюк Любов

Роботу допущено до захисту

«__» _____ 2023р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор

Шкільняк М. М.

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та правові засади формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства	
1.1. Суть стратегічного планування розвитку підприємств	6
1.2. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану використання інструментарію стратегічного планування на досліджуваному підприємстві	25
2.1. Аналіз діяльності підприємства та його маркетингового середовища	25
2.2. Організаційні передумови реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства	32
2.3. Оцінка чинників конкурентного позиціонування підприємства на ринку	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. Інноватизація підходів до реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства	43
3.1. Розвиток циркулярного виробництва і системі стратегії диверсифікації діяльності підприємства	43
3.2. Вдосконалення ресурсного забезпечення реалізації стратегії диверсифікації	48
Висновки до розділу 3	54
Висновки до роботи	53
Перелік використаних джерел	55
Додатки	61

ВСТУП

Актуальність теми. Диверсифікація бізнес-процесів допомагає багатьом організаціям ставати гнучкішими в умовах економічного спаду та кризи. Вона дозволяє створювати інші напрями діяльності, виробляти нові товари чи надавати послуги, які перекривають витрати виробництва та допомагають отримати додатковий прибуток. Диверсифікація забезпечує маневрування у бізнесі, а це означає, що фірми можуть утримуватися на плаву серед інших конкурентів і вийти з важкого фінансового стану.

Процес глобалізації економічних відносин перетворює внутрішнє середовище національної економіки, докорінно змінюючи характер, форми, механізми та інструментальне забезпечення стратегій промислового розвитку. Потреби розвитку глобального капіталу стають визначальним чинником процесу встановлення перспективних цілей та вибору засобів їх досягнення стосовно промислового комплексу вітчизняної економіки.

Промисловий комплекс утворює конструкцію господарської системи країни. У ньому формуються драйвери зростання та формуються чинники сучасного виробництва, концентрується людський капітал та накопичується організаційна культура економічного процесу. Стратегічна орієнтація розвитку промислового комплексу зумовлює формування та транзит імпульсів, що перетворюють функції та структуру практично всіх секторів національної економіки.

Стратегія диверсифікації за умов глобалізації економічних відносин стає однією з домінуючих базових стратегій розвитку промисловості. Для сучасної економіки вона набуває особливого значення, оскільки, з одного боку, підприємства при сформованій структурі світових цін перетворюються на володарів масштабних інвестиційно-фінансових ресурсів, а з іншого боку, суб'єкти господарювання інших галузей промисловості функціонують в умовах гострого дефіциту інвестицій, сучасних технологій і потребують глибокої модернізації. Зазначене протиріччя може бути вирішено з урахуванням реалізації стратегії диверсифікації донорами відтворювального процесу.

Пріоритетність стратегії диверсифікації обумовлена не лише чинниками національної економіки, а й глобальними чинниками сучасного світового господарства - розширенням сфери міжнародної конкуренції на ринках промислової продукції, що сприяє диференціації споживчих переваг і запитів за умов динамічного науково-технічного прогресу, стає інноваційним драйвером сучасного відтворювального процесу, розвитку кон'юнктури світового ринку

Різні аспекти формування та реалізації стратегії диверсифікації стосовно розвитку промислового виробництва розглянуті в численних роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні методологічні підходи до дослідження та теоретична база диверсифікації закладені в працях класиків економічної теорії: А. Сміта, Дж. Ст. Мілля, К. Маркса, К. Менгера, А. Маршалла, А. Пігу, Дж. Кейнса, Г. Демсеца, Д. Норта, Дж. Хікса, Дж. Ходжсона, М. Портера, Г. Мюрдаля, О. Вільямсона, Ф. Перру та ін.

Використання інструментарію стратегічного планування в управлінні установами та організаціями піднімалося в працях:

Августина Р.Р., Вдовиченко Ю.В., Кривокульської Н.М., Котис Н.В., Желюк Т.Л., Жуковської А.Ю., Крисько Ж.Л., Овсянюк О.Ф., Демків І.О., Микитюка П.П., Шкільняка М.М. і інших.

Подальшого дослідження потребують підходи до організаційно-методичного супроводу розробки та реалізації стратегії дифереціації на засадах сталого розвитку загалом та циркулярного розвитку зокрема.

Метою роботи є вдосконалення теоретичних основ та напрацювання прикладних рекомендацій щодо формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети окреслені такі завдання:

- провести теоретико-методологічне узагальнення формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства;
- проаналізувати ресурсний супровід та організаційний механізм формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства;

- оцінити реалізацію стратегії диференціації у сфері циркулярного виробництва;
- запропонувати напрями вдосконалення розробки та реалізації стратегій диференціації як інструменті конкурентного позиціонування підприємства на ринку .

Об’єктом є процес диверсифікації діяльності підприємства.

Предметом роботи є прикладні засади розробки та реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Методи дослідження. При виконанні дослідження використано системний, процесний підходи для того, щоб показати місце стратегічного менеджменту в управлінні підприємством, структурного аналізу для побудови дорожньої карти реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства, теоретичного узагальнення, порівняння, аналогій для дослідження форм диференціації діяльності та формування висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб’єктів, звіти досліджуваного підприємства, монографії, статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали круглих столів, науково-практичних медичних конференцій.

Практичне значення. Синтез усіх проаналізованих у ході дослідження матеріалів було покладено в основу обґрунтування заходів з реалізації стратегії диференціації на досліджуваному підприємстві.

Апробація. Основні результати дослідження апробовані у роботі IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023 р)., Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (Тернопіль, ЗУНУ, 2023) [26, 27].

Структура та обсяг роботи. Робота включає три розділи, 7 параграфів, список використаних джерел із 54 позицій, додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть стратегічного планування розвитку підприємств

В умовах макроекономічної нестабільності та безпекових загроз важливо стратегічний інструментарій управління бізнесом зробити максимально адаптивним до нових викликів. Як слушно зазначає Карманська Ю., війна звузила часовий горизонт стратегічного управління до 1-2 років, але не відмінила його [16].

Стратегічне управління в бізнесі – це сукупність заходів та управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства у заданому напрямі. Процес стратегічного управління включає формулювання місії, планування, організацію діяльності, управління ресурсним супроводом у досягненні поставлених цілей, контроль за означеним процесом.

Стратегічне управління проводиться у кілька етапів, опирається на певні принципи і служить реалізації спеціальних функцій (рис.1.1.).

Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я сформулювали загальні принципи управління, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємств: [2]

1. Кожен суб'єкт господарювання є відкритою соціально-економічною системою, яка еволюціонує, розвивається та реструктурується в динамічному середовищі.

2. Для змін і розвитку необхідно розробити стратегію, яка врахує як зовнішні (ринок), так і внутрішні фактори (виробництво) і створити необхідну ресурсну базу.

3. Розвиток підприємства має передбачати можливість реалізації набору різних типів стратегій.

4. Механізм діяльності підприємства повинен містити стратегічні підсистеми, спрямовані на узагальнення, аналіз та перегляд балансу зовнішніх і

внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розвиток і коригування.

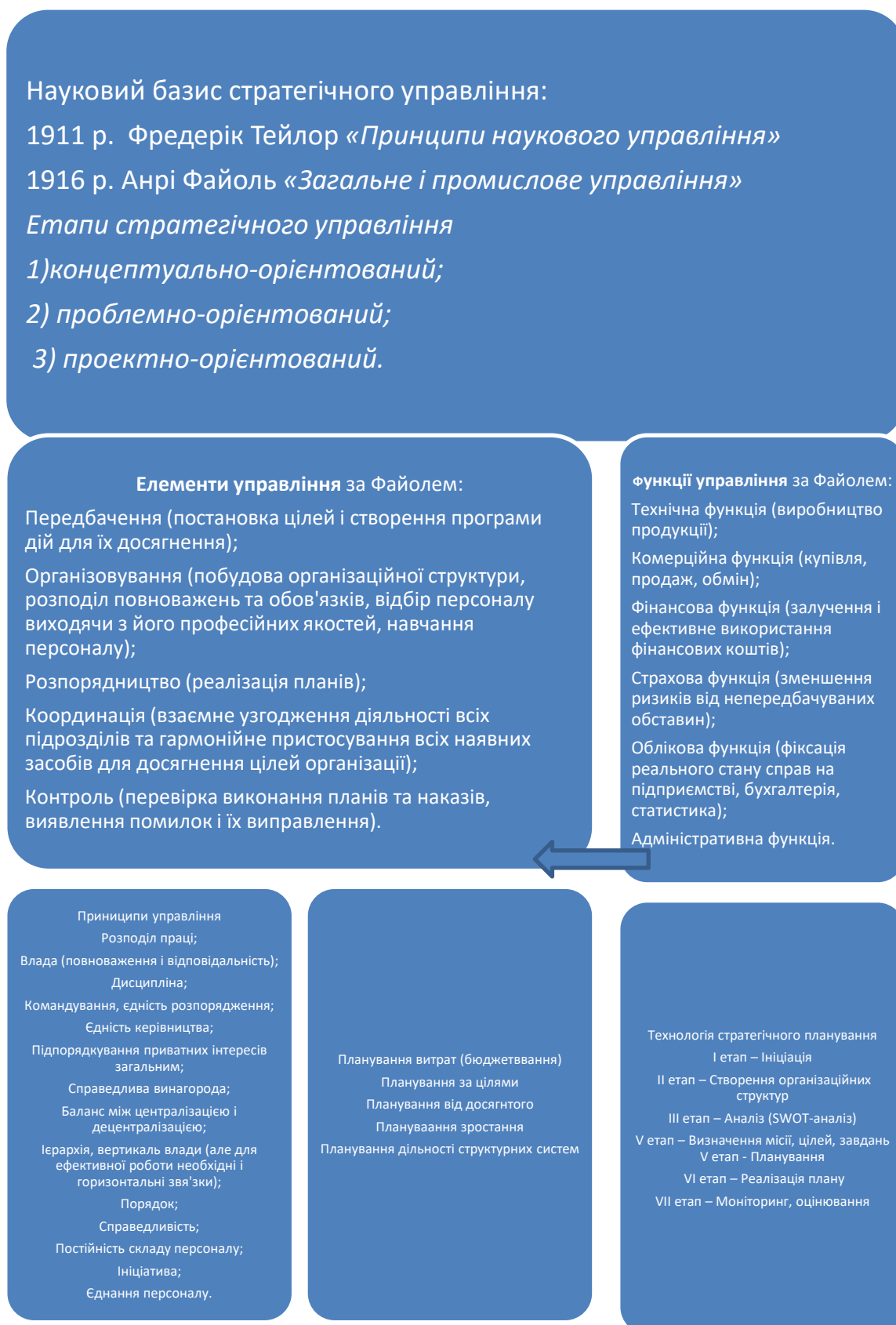


Рис.1.1. Концепція стратегічного управління

Примітка: побудовано автором з використанням [2, 9, 18, 19].

Концепція стратегічного менеджменту перетворює діяльність організації на модель, побудова якої враховує різні чинники: зовнішні (смаки споживачів, економічні, соціальні, екологічні, інституційні зміни, поведінка стейкхолдерів); внутрішні (рівень кваліфікації кадрів, організаційна схема, ресурси).

Основні етапи розвитку стратегічного управління пов'язані із бюджетуванням, плануванням за цілями, плануванням від досягнутого, планування зростання, випереджуюче планування (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні концепції стратегічного управління

Етапи	Концепції	Характеристика
1900-1950	Планування витрат	Контроль з а відхиленням фактичних фінансових показників від планових
1950-1960	Планування від досягнутого	Екстраполяційне планування зростання від 5 до 10 років
1960-1990	Планування за цілями	Використання програмно-цільового методу планування. Використання елементів стратегічного аналізу ринкового середовища
1990- 2023	Стратегічний менеджмент	Визначення стратегічних орієнтирів для всіх підсистем підприємства та їх досягнення

Примітка: побудовано автором на основі [2, 18].

Важливим елементом стратегічного управління є стратегічне планування.

В науковій літературі (О. Берданова, В. Вакуленко, В.Тертичка, [40]) стратегічне планування характеризують як з позицій процесного так і функціонального підходів, спрямованого на отримання конкретного результату відповідно до задекларованих цілей.

Як процес це «вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та завдань; централізацію влади» [40,с.10].

Стратегічне планування «як процес передбачає: розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські кадри, технологічний досвід); адаптацію до зовнішнього

середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем); внутрішню координацію; організаційно-стратегічне передбачення» [40,с.10].

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація встановлює свій напрямок, приймає рішення щодо розподілу своїх ресурсів і визначає свої стратегії для досягнення своїх цілей і завдань.

Теорії стратегічного планування створюють концептуальні рамки та моделі для розуміння процесу формування та реалізації стратегій в організаціях. Вона розвивається відомими науковцями та теоретиками у галузі стратегічного управління. До найважливіших теорій стратегічного планування відноситься [46, 47, 54]:

1.Класична теорія, представниками якої є Чендлер, Ансофф, Друкер. Вона орієнтована на структуру, ієрархічна, акцент на формуванні стратегій зверху вниз, розглядає стратегію як план.

2.Теорія внутрішнього середовища (SWOT-аналіз) (Ансофф, Селтцер, Ансофф-Стрікланд), оцінює внутрішні і зовнішні фактори за допомогою аналізу SWOT, щоб визначити стратегічні альтернативи.

3.Індустріальна організаційна теорія (Майкл Портер). Зосереджена на вивченні зовнішнього середовища та визначенні конкурентних переваг, визначення п'яти сил конкуренції.

4.Ресурсна теорія (Джей Барні, Біргер Вернфельдт), згідно якої стратегічне управління базується на унікальних ресурсах та компетенціях підприємства, які створюють конкурентні переваги.

5.Теорія адаптивного управління (Генрі Мінцберг) акцентує увагу на розвитку стратегій шляхом невизначеності та невизначеності, підкреслення процесуального характеру стратегічного управління.

6.Культурна теорія Чарльза Хамільтона. Визначає важливість корпоративної культури та цінностей у визначенні та реалізації стратегії.

7.Теорія ігор (Джон Неш, Томас Шеллінг), в центрі уваги якої дослідження конфліктів і стратегій в умовах невизначеності та ризику.

Процес стратегічного планування включає низку етапів, які допомагають організації узгодити свої внутрішні можливості з зовнішніми можливостями та проблемами. Основні етапи процесу стратегічного планування включають демаркацію:

1. Місії підприємства, яка є її основною метою або причиною існування, баченням бажаного майбутнього стану і довгострокового прагнення організації.

2. Аналіз ситуації (SWOT-аналіз): внутрішніх сильних і слабких сторін організації, оцінки зовнішніх можливостей та загроз в бізнес-середовищі.

3. Визначення тенденцій та факторів, які можуть вплинути на організацію.

4. Цілей, які мають бути чіткі, вимірні та досяжні цілі і відповідати місії та баченню організації. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART).

5. Розробку стратегії для досягнення визначених цілей, необхідно розглянути різні стратегічні варіанти, включаючи стратегії зростання, стратегії конкуренції та стратегії інновацій. Необхідно також визначити, як ефективно розподілити ресурси для підтримки вибраних стратегій.

6. Планування реалізації обраних стратегій: обов'язки, часові рамки та показники ефективності для кожного пункту дії.

7. Моніторинг і виконання за показниками ефективності (KPI), щоб оцінити успішність стратегій. Будьте гнучкими та готовими адаптувати стратегії відповідно до мінливих обставин.

8. Оцінка та коригування, щоб оцінити, чи просувається організація на шляху до своїх цілей і внесення відповідних коректив.

Дуже важливо, щоб в процесі стратегічного планування було розуміння зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх, щоб формувалася культура прихильності та відповідності стратегічним цілям.

Стратегічне планування - це безперервний динамічний процес, який вимагає здатності до адаптації та бажання вчитися як на успіхах, так і на викликах. Успішне впровадження часто залежить від ефективної комунікації,

залучення ключових зацікавлених сторін і проактивного підходу до вирішення змін у бізнес-середовищі.

На думку Майстренка О.В. стратегічне планування дозволяє перетворювати наявні інформаційні масиви щодо діяльності підприємства на ринку на його конкурентні переваги. Зокрема він зазначає, що «особливе значення в сучасних умовах має те, що керівникам надана можливість розпоряджатися досконалими інформаційними системами різних рівнів, це відкриває великі можливості для одержання ними точних даних про стан підприємства. Ці дані необхідні для розробки оптимальних стратегій поведінки на ринку, для забезпечення можливості проведення гнучкої, адаптивної політики в швидкозмінних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища» [18, с.373].

Методологічним базисом стратегічного планування є методи. В науковій літературі (праці Полікарпової В.В., Петухової О.М., Ставицького О.В.) [28, 30] виокремлюють кілька методів для проведення стратегічного планування в організаціях. Вибір конкретного методу може залежати від типу організації, її розміру, галузі діяльності та інших факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічний базис стратегічного планування

Назва методу	Призначення	Використання в стратегічному плануванні
1	2	3
Метод SWOT-аналізу	SWOT-аналіз (<u>Strengths</u> , <u>Weaknesses</u> , <u>Opportunities</u> , <u>Threats</u>) допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на організацію.	— Визначення сильних та слабких сторін організації (внутрішні фактори). — Визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. — Формулювання стратегій, які використовують сильні сторони, зменшують слабкі сторони та використовують можливості або <u>протистоять</u> загрозам
Матриця Продукт-Ринок (<u>Product-Market Matrix</u>):	Розвивається Артуром Д. <u>Літтлом</u> . Дозволяє організації визначити, як розвивати свої продукти та ринки.	— Визначення основних продуктів та цільових ринків. — Визначення стратегій, таких як розвиток продуктів, розвиток ринків, диверсифікація та розгортання.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Метод Сценаріїв (Scenario Planning)	Враховує можливі розвиток подій у різних сценаріях майбутнього.	– Визначення ключових факторів, що впливають на організацію. – Створення різних сценаріїв, базованих на можливих варіантах розвитку цих факторів. – Розробка стратегій, які ефективні в різних умовах.
Метод Значущих Точок (Critical Path Method - CPM)	Використовується для планування та керування проектами, але також може бути застосований для стратегічного планування.	– Визначення ключових етапів та дій, необхідних для виконання стратегії. – Встановлення послідовності та тривалості кожного етапу. – Визначення критичного шляху, який визначає мінімальний час виконання проекту.
Метод вагових ключових факторів (Weighted Key Factor Rating)	Оцінює різні стратегії за визначеними критеріями та ваговими коефіцієнтами.	– Визначення важливих критеріїв та присвоєння їм ваги відповідно до їхньої важливості. – Оцінка кожної стратегії за кожним критерієм. – Підрахунок вагових оцінок та вибір оптимальної стратегії.

Примітка: систематизовано з використанням [28, 30].

Методи проаналізовані в табл.1.2. можуть застосовуватися окремо або комбінуватися для отримання більш повного стратегічного плану. Кожен метод має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретних потреб організації і може супроводжуватися використанням певних моделей (рис.1.2).

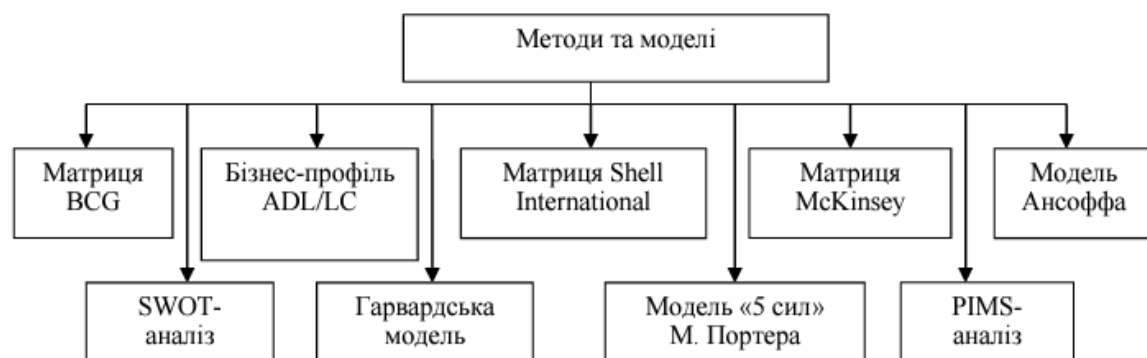


Рис.1.2. Моделі стратегічного планування

Примітка: побудовано на основі [30].

Серед перерахованих моделей особливе місце займає Гарвардська модель стратегічного планування, яка є однією з відомих стратегічних моделей, розроблених в Гарвардській бізнес-школі. Ця модель була представлена професором Хіггінсом та Іго в книзі «Стратегічне управління: Концепції та випадки» (Strategic Management: Concepts and Cases) [54].

Основні компоненти Гарвардської моделі стратегічного планування включають аналіз зовнішнього середовища організації, оцінку можливостей та загроз, які впливають на бізнес; оцінку внутрішніх ресурсів, здатностей і обмежень організації; аналіз сильних та слабких сторін; розробку стратегій, які використовують сильні сторони, зменшують слабкі сторони, використовують можливості та протистоять загрозам; встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових (SMART) стратегічних цілей; розробку планів впровадження та виконання стратегій; залучення ресурсів та забезпечення ефективної реалізації стратегій, створення системи контролю та адаптації за виконанням стратегій.

Ця модель підкреслює важливість взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначення стратегій, які відповідають умовам оточуючого світу та організаційним здібностям. Гарвардська модель стратегічного планування надає комплексний підхід до формулювання та впровадження стратегій в організації.

В основі стратегічного планування лежить розробка різних типів стратегій (рис.1.3).

У науковій літературі можна знайти кілька точок зору щодо того, на якому рівні має розроблятися стратегія. Одні автори вважають, що це повністю прерогатива вищого керівництва, інші стверджують, що відповідальність за розробку стратегії має розподілятися за кількома рівнями. Загалом управління підприємствами здійснюється на поточному, тактичному та стратегічному рівнях. Стратегічне управління - це постановка цілей, планування на роки розвитку, визначення стилю діяльності компанії у досягненні поставлених цілей.



Рис.1.3. Типи стратегій розвитку бізнесу

Примітка: побудовано з використанням [53].

У розвиненій організації розрізняють чотири рівні розробки стратегії:

- корпоративний: визначає діяльність фірми загалом, розподіляє ресурси, змінює структуру; розробляється вищою керівною ланкою;
- діловий: забезпечує конкурентні переваги конкретної господарської одиниці;
- функціональний рівень охоплює різні види діяльності - маркетинг, фінансове управління, виробництво, продаж;
- операційний, що передбачає розробку програми дій конкретних структурних одиниць і розробляється керівниками підрозділів.

Бізнес-стратегія опирається на правила оцінки результатів діяльності компанії у поточному періоді та на перспективу; побудови відносин із зовнішнім середовищем, що визначають основний асортимент продукції, цільову аудиторію, методи збереження конкурентоспроможності; правила поточного керівництва норми процедур та взаємовідносин усередині компанії.

Отже, стратегічне планування в управлінні підприємством є систематичним інтегрованим процесом, спрямованим на визначення стратегії організації для досягнення її цілей та задач у умовах невизначеності та змінного

зовнішнього середовища, яка допомагає найкращим чином забезпечити використання ресурсного потенціалу, адаптуватися до змін, закріпити конкурентні переваги, налагодити взаємодію із суб'єктами маркетингового середовища

1.2. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства

За умов економічної нестабільності чи безпекових загроз стратегія диверсифікації бізнесу стає в управлінні підприємствами вкрай необхідною. Перед тим, як ухвалити рішення стосовно вибору напрямів диверсифікації, керівництво окреслює цілі, зважає всі ризики, оцінює обсяг ресурсів і розробляє окремий бізнес-план. Якщо рішення про диверсифікацію прийнято, то можна рухатися двома шляхами:

- розширення асортименту продукції, створення інших товарів та способів виробництва. Такі заходи можна назвати диверсифікацією виробництва;
- вкладення грошей у різні активи, зводячи до нуля можливі ризики.

Диверсифікація бізнесу має свої плюси та мінуси (див. табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки диверсифікації бізнесу

Переваги	Недоліки
Допомагає вціліти корпорації протягом тривалого періоду.	Для її успішного проведення потрібні великі масштаби бізнесу.
Надає можливість розширити асортимент товарів/послуг.	Співробітники можуть мати необхідних навичок та знань для нових товарів/послуг.
Допомагає отримати додатковий прибуток.	Необхідність великих фінансових вливань.
Сприяє ефективному застосуванню надлишку ресурсів.	Перш, ніж отримати позитивний ефект, потрібно тривалий час.
Передбачення можливих наслідків диференціації за рахунок прогностичного інструментарію, аудиту результативності	Найчастіше для незалежної оцінки готовності до диверсифікації наймаються аудитори та професіонали. Це вимагає додаткових витрат

Примітка: систематизовано з використанням [2, 10, 40, 54]

При виборі нової сфери діяльності спрацьовує сценарій структуризації бізнесу на менший стандартний, що займатиметься зовсім іншою сферою діяльності. Таке спільне поєднання має безліч плюсів: об'єднання матеріальних ресурсів, практики управління та ефективнішу протидію конкуренції.

Основними типами стратегії диверсифікації є:

1. Стратегія пов'язана чи споріднена. Застосовується з організаціями, які мають схожий цикл виробництва та дотримуються стратегічного підходу. Оскільки виробнича база використовується разом, витрати зменшуються.

2. Стратегія неспоріднена. Передбачає освоєння інших галузей збільшення ринкової ціни акцій компанії. Причому байдуже, у якій галузі полягає фірма, тут головну роль грає її прибутковість. Як приклад, Walt Disney має різні напрямки: кінофільми, студії звукозапису, тематичні парки, мультфільми і т.д.

3. Стратегія ліквідації. Застосовуються радикальні заходи у разі, якщо фірма стає інвестиційно непривабливою чи відповідає стратегії. Її продають або виділяють у самостійну структуру, яка не залежить від фінансування та управлінської команди корпорації.

4. Стратегія скорочення, перебудови та реструктуризації. Вона здатна провести фінансову санацію підприємства в умовах заборгованості чи економічного спаду. Щоб отримати прибуток, корпорації скорочують кількість фірм, які становлять малу частку від сукупного доходу, і прикладають максимум зусиль у сфери, які принесуть їм додатковий прибуток.

5. Мультинаціональна, міжнародна та глобальна. Великі підприємства намагаються вийти за рамки однієї держави та побудувати свій бізнес у кількох країнах. Різниця між трьома стратегіями полягає в тому, що міжнародна виходить на єдиний іноземний ринок, мультинаціональна – на кілька, а глобально – на 50 і більше ринків різних країн.

За формою реалізації стратегія диференціації може бути концентричною, горизонтальною, конгломеративною.

Концентрична полягає у використанні доповнюючих груп товарів на інших ринках, коли існують сприятливі умови для її застосування. Вона застосовується тоді, коли організації вигідніше бути у галузі, де немає інших конкурентів чи спостерігається повільне зростання продажів; продаж поточної продукції збільшується за рахунок додавання додаткових продуктів у виробничий портфель; коли вводяться нові та супутні товари, вони мають пропонуватися за конкурентними цінами; коли поточні продукти проходять стадію спаду життєвого циклу, цілком реально випускати продукти, що доповнюють, в інших сферах.

При конгломеративній стратегії до портфелю додаються нові продукти, які не пов'язані з нинішніми. Є організації, які беруть участь у диверсифікації конгломерату. Вони можуть отримати додатковий прибуток, купуючи іншу компанію, продавати або реструктуризувати. Стратегія набирає чинності, коли комерційні організації виводять новий товар. Вона фактично зводить до мінімуму ризик втрат у бізнес-організації шляхом географічного розподілу різних категорій продуктів на різних ринках.

На початку 1960-х та 1970-х років спостерігалось швидке зростання диверсифікації. Але з часом стало важко керувати багатогалузевою діяльністю.

При стратегії цілеспрямованої диференціації зусилля щодо звернення до широкого кола споживачів можна порівняти з планами, які передбачають орієнтацію щодо вузької ніші можливих клієнтів. Крім того, цілеспрямована стратегія диференціації потребує пропозиції унікальних функцій, що відповідають вимогам вузького ринку. На додаток до цього, деякі фірми, які використовують стратегію цілеспрямованої диференціації, концентрують свою роботу на певному каналі продажів. Інакше кажучи, сфокусована стратегія то, можливо ефективна стратегія лише на рівні бізнесу тією мірою, як і фірма може зіставити свої товари та з конкретними нішевими ринками.

Стратегія широкої диференціації полягає у створенні бренду чи бізнесу, які чимось відрізняються від конкурентів. Широка диференційована стратегія означає створення бренду, який суттєво відрізняється від конкурентів. Крім того,

це включає створення бренду або бізнесу, які в чомусь відрізняються від конкурентів. Тим не менш, у галузі застосовується широка стратегія диференціації, і вона буде цікавою навіть широкому колу осіб. Стратегія широкої диференціації полягає у розробці продуктів, що пропонують унікальні характеристики, які потрібні клієнтам, створення продуктів чи послуг, які споживачі вважають найкращими.

Стратегія диференціації у маркетингу - це спосіб, за допомогою якого підприємство виділяє свою фірму серед аналогічних конкурентів на ринку. Згідно Майкла Портера є лише два способи отримати стійку перевагу перед конкурентами; один із способів конкурувати за ціною, а інший конкурувати за товаром.

Стратегія диференціації товару є однією з ключових стратегій конкурентного позиціонування, яка передбачає створення та пропозицію унікального продукту чи послуги, які відрізняються від продуктів чи послуг конкурентів. Місце стратегії диференціації у множині маркетингових стратегій представлена на рис. 1.4.



Рис.1.4. Структура маркетингових стратегій

Примітка: наведено на основі [2, 10].

Головна ідея даної стратегії полягає в тому, щоб створити щось, що визначається як виняткове та цінне для цільового споживача, що дозволяє компанії встановити вищі ціни та забезпечити відмінність на ринку. Складовими стратегії диференціації продукту є:

1.Якість продукту чи послуги. В даному випадку акцент ставиться на високій якості, що може включати у себе передові технології, інновації, удосконалені характеристики та інші аспекти, які виокремлюють продукт на ринку.

2.Унікальність та дизайн. Створення продукту або послуги з унікальними характеристиками або дизайном, які привертають увагу споживачів та визначають його від інших.

3.Брендінг. Розвиток сильного бренду, який асоціюється із високою якістю, інноваціями та унікальністю продукту.

4. Клієнтський досвід. Спрямованість на створення неповторного та задовільного досвіду для клієнтів, починаючи від процесу покупки і закінчуючи обслуговуванням післяреалізаційного періоду.

5. Технологічне лідерство. Використання передових технологій, що дозволяє виробляти продукт або послугу, яка перевершує конкурентів з точки зору технічної чи функціональної ефективності.

6.Диференціація за цільовим ринком. Спрямованість на конкретний сегмент ринку та створення продукту, який відповідає унікальним потребам цього сегменту.

7.Наявність ліцензій та сертифікатів якості. Отримання зовнішніх ліцензій, сертифікацій чи визнань, які підтверджують високу якість чи стандарти унікальності продукту.

8.Цінова політика. Можливість встановлення вищих цін за рахунок унікальних характеристик продукту чи послуги.

9. Маркетинг та реклама. Використання маркетингових та рекламних кампаній для підкреслення унікальних переваг продукту та викликання інтересу споживачів.

10. Фокус на інноваціях. Спрямованість на постійні інновації та впровадження новаторських рішень, що дозволяє продукту залишатися актуальним та привабливим для клієнтів.

11. Партнерство. Співпраця з іншими компаніями чи брендами для створення унікальних продуктів чи пакетних пропозицій.

12. Послуги післяпродажного обслуговування. Надання високоякісного обслуговування та підтримки після покупки, що підсилює враження клієнтів та підвищує їхню лояльність.

13. Екологічна спрямованість на створення екологічно чистих та вигідних продуктів, що відповідає сучасним трендам у споживанні.

14. Захист інтелектуальної власності. Захист інтелектуальної власності, такої як патенти чи авторські права, для утримання конкурентів від копіювання.

15. Індивідуалізація та паспортизація. Виготовлення продукту відповідно до індивідуальних потреб клієнта або надання можливості самостійної конфігурації.

16. Асортимент і широкий вибір. Надання широкого асортименту продуктів чи послуг, що задовольняє різноманітні потреби різних клієнтів.

Важливо враховувати, що стратегія диференціації успішна лише тоді, коли унікальність продукту чи послуги є сприйнятою та цінною для цільового ринку. Компанія повинна добре розуміти свого клієнта та його потреби, а також ефективно комунікувати унікальні переваги свого продукту.

Маркетингові передумови використання стратегії диференціації подані на рис.1.5.

Маркетингові умови		Низькі витрати	Диференціація
Широкий масштаб (охоплює весь ринок)		Стратегія лідирування за витратами	Стратегія диференціації
		Стратегія фокусування на витратах	Фокусування на диференціації

Рис.1.5. Маркетингові умови вибору стратегії диференціації

Примітка: побудовано автором на основі [54].

Розробка стратегії диференціації для промислового підприємства включає кілька ключових етапів, які допомагають визначити унікальні характеристики продукції та забезпечити її відмінність на ринку. Загальний алгоритм розробки стратегії диференціації для промислового підприємства включає такі етапи:

1.Аналіз внутрішнього середовища: оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій, які можуть бути використані для створення унікальних продуктів чи послуг.

2.Оцінка технологічних можливостей. Розгляд технологічних можливостей для інновацій та покращень.

3.Аналіз зовнішнього середовища. Ринковий аналіз вивчення потреб ринку та конкуренції. Визначення, що може бути вигідним для клієнтів.

4.Аналіз трендів та інновацій.

5. Визначення цільового ринку.

6. Сегментація ринку. Визначення груп клієнтів зі спільними потребами.

7.Вибір цільового сегменту, на який буде спрямована стратегія диференціації.

8.Визначення унікальних характеристик товарів та послуг.

9.Створення унікальних продуктів чи послуг, виробництво або модифікація продукції для надання унікальних характеристик.

10. Зосередження на технологічних чи концептуальних інноваціях для виокремлення серед конкурентів.

11. Визначення потенційної вигоди для клієнта, обґрунтування її цінності, яку товар чи послуга надає клієнтам.

12.Встановлення цінової політики, розгляд стратегії ціноутворення для відповідності унікальним характеристикам продукції.

13. Маркетингова комунікація. Створення бренду, який відображатиме унікальність продукції.

14. Розроблення маркетингових стратегій для підкреслення унікальних переваг та залучення уваги клієнтів.

15. Визначення ключових показників продуктивності для вимірювання ефективності стратегії диференціації.

16. Постійний аналіз ринкових реакцій та реакції конкурентів.

Цей алгоритм може стати основою для розробки стратегії диференціації на промисловому підприємстві, але він може змінюватися в залежності від конкретних обставин та особливостей підприємства.

Порівняльні ти стратегії диференціації систематизовані нами в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Типи стратегій диференціації

Типи стратегій	<u>Віолентна</u>	<u>Патісентна</u>	<u>Комутантна</u>	<u>Експлерентна</u>
М. Портер	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія фокусування (на сегменті ринку)	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування (на нових товарах)
<u>І. Ансофф</u>	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія диверсифікації
<u>А. А. Томпсон</u> , <u>А. Дж. Стрікленд</u>	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі нижчих витрат	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диференціації	Стратегія диференціації

Примітка: наведено на основі [5]

Використання даних стратегій більшою мірою стосується стабільних умов ведення бізнесу. В умовах війни необхідно інструменти диференціації змінювати. Бренди повинні враховувати виклики війни. Вдовиченко Ю.В. дуже справедливо зазначає, «що на даний час ніхто не може бути поза політикою. усі українські бренди, які працюють в Україні та поза її межами, не можуть не мати позиції, тому що ця війна стосується кожного. Якщо бренди уникають теми України та війни або дистанціюються від неї, вони втрачають лояльність аудиторії; бренди мають розвивати соціальну українську місію, для розвитку, для її розвитку потрібні великі бюджети» [5].

Отже, в сучасних умовах стратегія диференціації повинна нести культуру української самоідентифікації та соціальній місії та позиціонувати

український бренд а також максимально орієнтуватися на стратегічні вектори збалансованого розвитку національної економіки.

Висновки до розділу 1

Дослідження проведені в першому розділі кваліфікаційної роботи дозволили зробити такі висновки.

Стратегічне управління в бізнесі – це сукупність заходів та управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства у заданому напрямі. Процес стратегічного управління включає формулювання місії, планування, організацію діяльності, управління ресурсним супроводом у досягненні поставлених цілей, контроль за означеним процесом. Стратегічне управління може бути концептуально-орієнтоване, проблемно-орієнтоване, проектно-орієнтоване.

Основні етапи розвитку стратегічного управління пов'язані із бюджетуванням, плануванням за цілями, плануванням від досягнутого, планування зростання, випереджуюче планування .

Важливим елементом стратегічного управління є стратегічне планування, яке представлене з позицій процесного (найефективніший спосіб досягнення цілей через правильно побудованих алгоритм) та функціонального підходів, згідно якого підприємство через стратегічний аналіз, ресурсне забезпечення встановлює напрямок діяльності, приймає рішення щодо розподілу своїх ресурсів і визначає свої стратегії для досягнення своїх цілей і завдань.

Теорії стратегічного планування створюють концептуальні рамки та моделі для розуміння процесу формування та реалізації стратегій в організаціях. Основними серед них є класична теорія, теорія стратегічних альтернатив, ресурсна, індустріальна, культурна, адаптивного управління, теорія ігор в умовах невизначеності та ризику.

Бізнес-стратегія опирається на правила оцінки результатів діяльності компанії у поточному періоді та на перспективу; побудови відносин із зовнішнім середовищем, що визначають основний асортимент продукції, цільову

аудиторію, методи збереження конкурентоспроможності; правила поточного керівництва норми процедур та взаємовідносин усередині компанії. У розвиненій організації розрізняють чотири рівні розробки стратегії: корпоративний; діловий; функціональний; операційний, що передбачає розробку програми дій конкретних структурних одиниць і розробляється керівниками підрозділів.

Розробка стратегії диференціації для промислового підприємства включає кілька ключових етапів, які допомагають визначити унікальні характеристики продукції та забезпечити її відмінність на ринку: аналіз внутрішнього середовища: оцінка внутрішніх ресурсів та компетенцій, які можуть бути використані для створення унікальних продуктів чи послуг ; оцінку технологічних можливостей; розгляд технологічних можливостей для інновацій та покращень ; аналіз зовнішнього середовища; ринковий аналіз вивчення потреб ринку та конкуренції ; визначення, що може бути вигідним для клієнтів; аналіз трендів та інновацій ; визначення цільового ринку ; сегментацію ринку ; визначення груп клієнтів зі спільними потребами ; вибір цільового сегменту, на який буде спрямована стратегія диференціації; визначення унікальних характеристик товарів та послуг; створення унікальних продуктів чи послуг, виробництво або модифікація продукції для надання унікальних характеристик; зосередження на технологічних чи концептуальних інноваціях для виокремлення серед конкурентів; визначення потенційної вигоди для клієнта, обґрунтування т цінності, яку товар чи послуга надає клієнтам; встановлення цінової політики, розгляд стратегії ціноутворення для відповідності унікальним характеристикам продукції; маркетингова комунікація; створення бренду, який відображатиме унікальність продукції; розроблення маркетингових стратегій для підкреслення унікальних переваг та залучення уваги клієнтів; визначення ключових показників продуктивності для вимірювання ефективності стратегії диференціації ; постійний аналіз ринкових реакцій та реакції конкурентів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз діяльності підприємства та його маркетингового середовища

Досліджуване підприємство «ВОЛЬТОКС» працює як товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з форм організаційно-правової структури бізнесу. Ця форма підприємницької діяльності визначається обмеженістю відповідальності учасників за зобов'язаннями компанії. ТОВ є популярною формою для малих та середніх підприємств. Найвищим органом управління є загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення. ТОВ може має директора, який відповідає за повсякденне управління компанією.

«ВОЛЬТОКС» займається електромонтажними роботами на регіональному та національному ринках (КВЕД 43.21 Електромонтажні роботи). Це основний вид діяльності. Величина статутного капіталу становить 200 тис.грн. Крім нього подібними роботами на ринку України займається 5415 підприємств ТОВАРІВ та 5115 ФОП. До допоміжних видів діяльності ТОВ «Вольтокс» за КВЕДом слід віднести:

- 22.19 Виробництво інших гумових виробів.
- 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури.
- 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.
- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям.
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
- 77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку.
- 81.30 Надання ландшафтних послуг.
- 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання.
- 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.
- 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами.
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

Аналіз питомої ваги даних видів діяльності представлений на рис.2.1 дозволяє стверджувати, що дана діяльність є диверсифікованою, що дозволяє успішно підприємству працювати на ринку і мати свою конкурентну нішу.

За структурою підприємство застосовує стратегію товарної диференціації, оскільки крім основних електромонтажних робіт виконує 20 допоміжних видів діяльності.

Основною ознакою стратегії товарної диверсифікації ТОВ є її орієнтація на виклики сьогодення: потреба забезпечення раціонального використання сировини та матеріалів в рамках розвитку циркулярної економіки, про що свідчить виробництво гумової плитки із подрібнених шин, ремонт побутових приладів, прокат і ремонт побутових виробів, здача в оренду рухомого та нерухомого майна. Також в діяльності підприємства присутній вектор екологічних послуг із озеленення – це зокрема послуги із ландшафтного дизайну.



Рис.2.1. Структура видів діяльності в портфелі стратегії диверсифікації ТОВ «Вольтокс».

Показники фінансової діяльності за 2022 рік вказують на позитивну динаміку, що підтверджує економічну ефективність стратегії диверсифікації (табл.2.1). Більше того, підприємство у два рази збільшило свій капітал, що створило фінансову основу для забезпечення стратегії товарної диференціації. Також підприємство є фіскально спроможним, що в умовах воєнного стану і значної мілітаризації державного бюджету має велике значення.

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати підприємства на ринку у 2022 році

Актив	На 1.01.2022	На 1.01.2023	Темпи росту, в %
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	164,4	156,9	95,43796
первісна вартість	164,4	164,4	100
знос		-7,5	
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	164,4	156,9	95,43796
II. Оборотні активи			
Запаси:	-	430,0	430
Поточна дебіторська заборгованість			
Гроші та їх еквіваленти	2,4	0,2	8,333333
Інші оборотні активи	0,4	31,6	790
Усього за розділом II	2,8	461,8	230
Баланс	167,2	618,7	370,0359

Продовження таблиці 2.1

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	Темпи росту, в %
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	100,0	100,0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-44,7	100,5	224,832
Неоплачений капітал	-56,8		0
Усього за розділом I	-1,5	200,5	200
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом	2,6	7,5	288,4615
розрахунками зі страхування	0,7	0,7	100
розрахунками з оплати праці	2,6	2,6	100
Інші поточні зобов'язання	162,8	407,3	250,1843
Усього за розділом III	168,7	418,2	247,8957
Баланс	167,2	618,7	370,0359

Примітка: розраховано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Досліджуване підприємство змогло в шість разів збільшити чистий дохід, незважаючи на зростання собівартості виробництва (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ВОЛЬТОКС» у 2022-2023 рр

Стаття	За 2021 рік	За 2022 рік	Темпи росту
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99,9	640,6	641,24
Інші доходи			
Разом доходи	99,9	640,6	641,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-76,6	-374,7	489,16
Інші витрати	-68,0	-120,7	177,50
Разом витрати	144,6	495,4	342,60
Фінансовий результат до оподаткування	-44,7	145,2	324,83
Податок на прибуток			
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування			
Чистий прибуток (збиток)	-44,7	145,2	324,83

Примітка: розраховано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Одночасно після сплати податків та обов'язкових платежів чистий прибуток підприємства зріс в три рази. Це дозволило керівництву прийняти рішення про підтримку та розвиток допоміжних видів діяльності. Практично за всіма фінансовими показниками спостерігається чітка позитивна динаміка (рис.2.2).

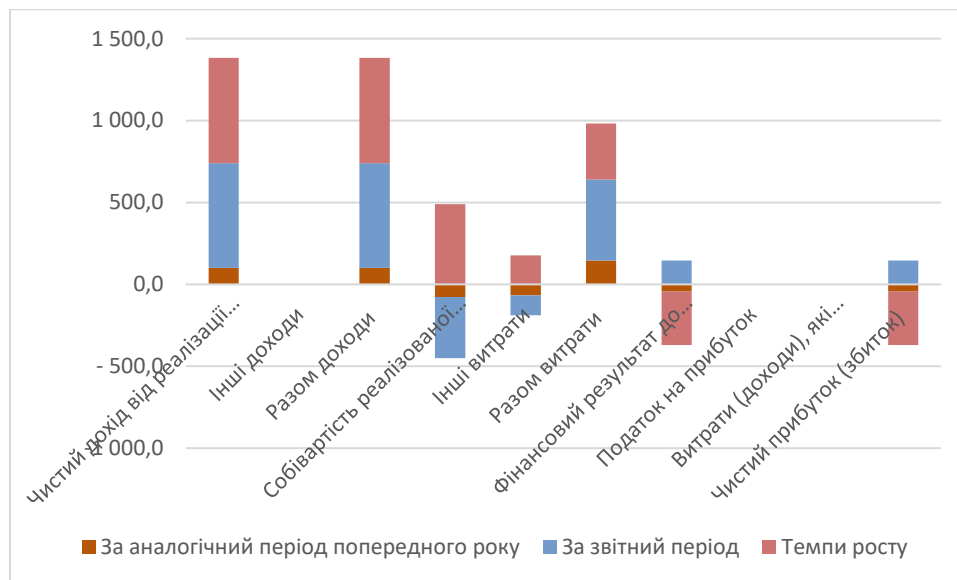


Рис.2.2. Динаміка фінансових показників діяльності 2021-2022 рр. ТОВ «ВОЛЬТОКС»

Примітка: побудовано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Показники фінансової звітності вказують на зростання інвестиційних можливостей, посилення фінансової стійкості підприємства (табл.2.3), рс.2.3

Таблиця 2.3

Фінансова звітність ТОВ «ВОЛЬТОКС» за 2020-2022

Показники	2020	2021	2022
Дохід	65000	99 900	640 600
Чистий прибуток	23005	44 700	145 200
Активи	34470	167 200	618 700
Зобов'язання	54000	168 700	418 200
Кількість працівників	2	11	11

Примітка: наведено з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

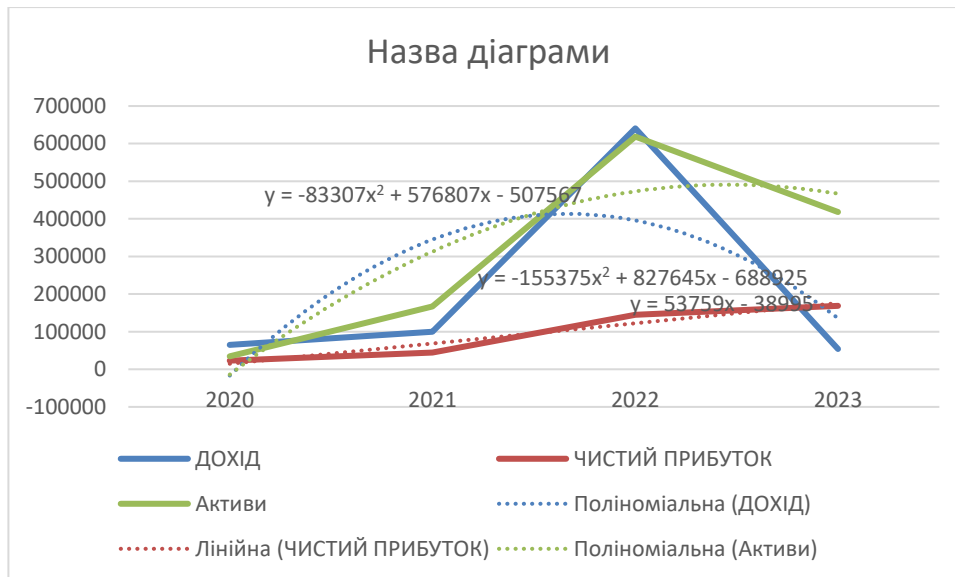


Рис.2.3. Поліноміальні тренди показників фінансової стійкості

Примітка: побудовано автором з використанням інформації фінансової звітності ТОВ «Вольтокс».

Маркетингове середовище підприємства створюють споживачі, партнери, владні інститути, конкуренти, представники логістичних каналів. ТОВ співпрацює з Національним парком «Замки Тернопілля» (розмір тендеру у 2023 році 46080 грн.) та відділом освіти Скалатської міської ради, поставляючи їм гумову плитку для покриття території заповідників та освітніх закладів Скалатської громади. (розмір тендеру у 2023 році - 96 860 грн).

Маркетингове середовище підприємства, яке займається встановленням електрообладнання, включає широкий спектр факторів, які можуть впливати на його діяльність та стратегії маркетингу: чинники, що формують конкурентні переваги (якість послуг, ціни, технологічні нововведення, репутація); впровадження нових технологій у встановленні електрообладнання; технічні тренди, зміни в стандартах, нові рішення та підходи; відповідність до місцевих та міжнародних стандартів та вимог; отримання необхідних ліцензій та дозволів; вплив явищ макроекономічної нестабільності та безпекових загроз економічних криз, інфляції, валютного курсу вартість та попит на електрообладнання; доступність фінансування та інвестиції у розвиток; соціокультурні фактори, потреби та очікування споживачів, зміни в споживчих уподобаннях та

соціокультурні тенденції; співпраця з іншими компаніями для забезпечення доступу до ринків та клієнтів; ефективність маркетингових кампаній та стратегій продажу; екологічна відповідальність. Загалом проведений нами аналіз маркетингового середовища за шкалою важливості (табл.2.4) дозволяє констатувати, що практично всі підсистеми маркетингу працюють на високому рівні і дозволяють підтримувати конкурентні позиції підприємства на ринку

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ВОЛЬТОКС»

Складові внутрішнього середовища	Важливість за шкалою від 1 до 10		
	Висока 8-10	Середня 4-7	Низька 1-3
<u>Маркетинг:</u>			
Репутація організації і продуктів	9		-
Ринкова частка		4	-
Якість продуктів	8		-
Рівень сервісу	8		-
Виробничі витрати	8		-
Витрати на розподіл		6	-
Ефективність просування		6	-
Ефективність роботи логістичної мережі	8		-
<u>Фінанси:</u>			
Рівень прибутковості	10		-
Фінансова стабільність	9		-
Рентабельність інвестицій	9		-
Ціна акцій		5	-
<u>Виробництво:</u>			
Рівень НДДКР й інновацій	8		-
Можливості своєчасних поставок			-
Стан основних фондів	8		-
Резерви виробничих потужностей	8		-
Використання сучасних технологій	10		-
<u>Організація і кадри:</u>			
Підприємницька орієнтація	8		-
Кваліфікація керівництва	10		-
Кваліфікація персоналу		7	-
Рациональність розподілу прав і відповідальності	8		-

Примітка: оцінка проведена автором на основі аналізу даних фінансової звітності.

Щоб успішно вижити в довгостроковій перспективі, компанія повинна вміти передбачити, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому і які нові можливості для неї можуть відкритися. Тому стратегічне планування, яке вивчає зовнішнє середовище, зосереджує свою увагу на виявленні загроз і можливостей, які пропонує зовнішнє середовище.

2.2. Організаційні передумови реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Важливим складовою стратегії диверсифікації є виробництво гумової плитки із пепероблених шин. Виробництво гумової плитки – перспективна і популярна галузь в Україні. При виробництві використовується вторинна сировина - гумова крихта від переробки автомобільних шин. Це доступний і недорогий матеріал

Гумове покриття використовується в обладнанні спортивних і дитячих ігрових зон, господарських будівель. Його можна використовувати не тільки на вулиці, але і всередині приміщень. Наприклад, таке покриття часто укладають у виробничих цехах, складах і спортзалах (див. табл.2.5).

Таблиця 2.5

Переваги гумової плитки

Сфери застосування	Конкурентні переваги якісних параметрів
Дитячі ігрові майданчики Вхідні зони в під'їзди, магазини та торгові центри Спортивні зали, зокрема зали важкої атлетики Майданчики навколо басейнів Сучасні «Crossfit» зали Тераси, балкони та лоджії Дворові території Площі та паркінги приватних будинків Садові та пішохідні доріжки Приміщення для утримання тварин	Протиковзкий ефект; Практичність; Багатофункціональність; Еластичність; Стійкість до перепадів температур; Міцність; Тривалий термін служби; Стійкість до різних впливів; Високі амортизаційні характеристики; Простий догляд (Прибирання плитки здійснюється звичайними засобами та інструментами, призначеними для таких робіт. Допустиме вологе і сухе прибирання, навіть якщо плитка викладена в приміщенні. У період холодів чищення краще робити лопатами з дерева чи пластику без металевого наконечника).

Примітка: систематизовано з використанням [44].

Попит на гумову плитку постійно зростає завдяки ряду переваг товару:

- Естетичний. Багатий вибір форм, розмірів і кольорів дозволяє створювати цікаві композиції.
- Антикловзкий ефект. Шорстка поверхня матеріалу зводить до мінімуму ризик падінь і травм.
- Підвищена стійкість до впливу атмосферних опадів, різних пошкоджень.
- Барвники, які використовуються для обробки поверхневого шару плитки, стійкі до горіння.
- Гумове покриття не псується при мінусовій температурі.
- Стійкість до хімічних реагентів і масел.
- Протигрибковий ефект.
- Водовідштовхувальна дія.
- Підвищена еластичність і щільність гумового матеріалу.
- Простота монтажу.
- Пошкоджену плитку легко замінити.
- Особливого догляду не потрібно.
- Термін експлуатації більше 15 років.

Вид гумової плитки залежить від розміру крихти, що утворюється при обробці покришки. Існує два типи покриття. Одношарова плитка має товщину до 10 мм. Також є двошарова плитка. Його товщина становить від 10 до 40 міліметрів.

Кольорову плитку раціонально робити в два шари - це заощадить невелику частку дорогого барвника і гумової крихти. Розглянемо рецепт покриття 1 квадратного метра плиткою висотою 40 мм.

Для кольорового верхнього шару плитки використовується наступний склад:

- Гумова крихта дрібної фракції 1-2 мм 5 кг.
- Барвник пігментний 0,2 кг.
- Клей поліуретановий 0,5 кг.

Структура кольорової плитки двошарова. Тому для основи (нижнього шару) використовується гумова крихта чорного кольору (без барвника). Виготовляється у другому змішувачі.

Для другого нижнього шару використовується більш дешева крихта, але великої фракції: гумова крихта фракції 3-5 мм 17,6 кг; клей поліуретановий 1,2 кг.

Після перемішування м'якуш розливають у очищені і змащені маслом форми, загладжують, накривають шаром поліетилену і дерев'яною дошкою. Потім форми поміщають на візок під прес, стискають під тиском 70 атмосфер і закріплюють у спресованому стані. Після цього візок, затиснутий формами, транспортується в термокамеру, де постійно підтримується температура повітря 60-70°C для прискорення висихання клею. Для плитки розміром 500*500*40 мм необхідно забити лещата (1 лещата відповідають 10 формам, по 2 плитки в кожній формі). Сохне плитка в камері 4-5 годин. Відразу після висихання плитка готова до використання.

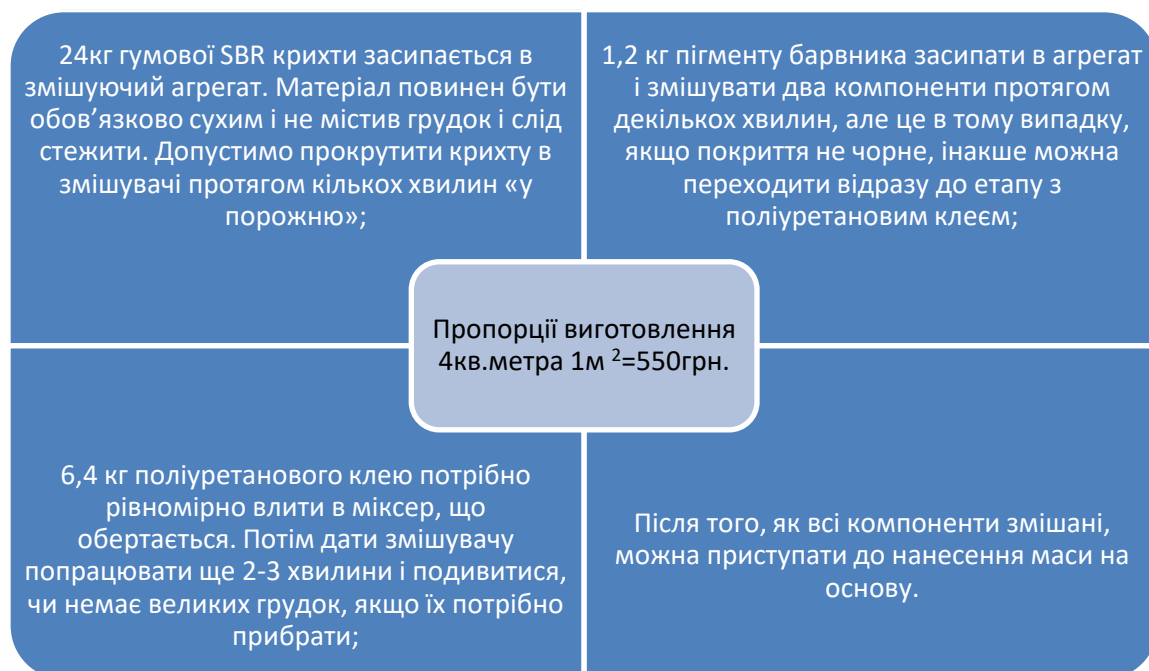


Рис.2.4. Витратні пропорції виготовлення гумової плитки

Примітка: побудовано з використанням інформації ТОВ «Вольтокс».

Товщина плитки впливає на сферу її застосування. Для використання на прилеглий території придатне гумове покриття висотою не менше 1 см. У виробничих приміщеннях використовується плитка товщиною 2-4 см, яка витримує вплив хімічних реагентів і масел. На дитячих і спортивних майданчиках встановлюють плитку товщиною більше 4 см. Таке покриття має високі ударопоглинаючі властивості, мінімізує ризик падінь і травм.

Якщо розглядати даний вид виробництва з вартісних позиції налагодження технологічного виробництва, то варто зауважити, що обладнання для виробництва гумової плитки із крихто коштує в діапазоні від 700000 до 800 000 грн. Але окупність даного проекту є швидкою, адже для виробництва використовується сировина, яка є відходами, зношені шини. Більше того, це виробництво сприяє їх переробці і вторинному використанню, що відповідає цілям сталого розвитку та принципам циркулярної економіки, яку можна зобразити у вигляді моделі «10R» (рис. 2.5).

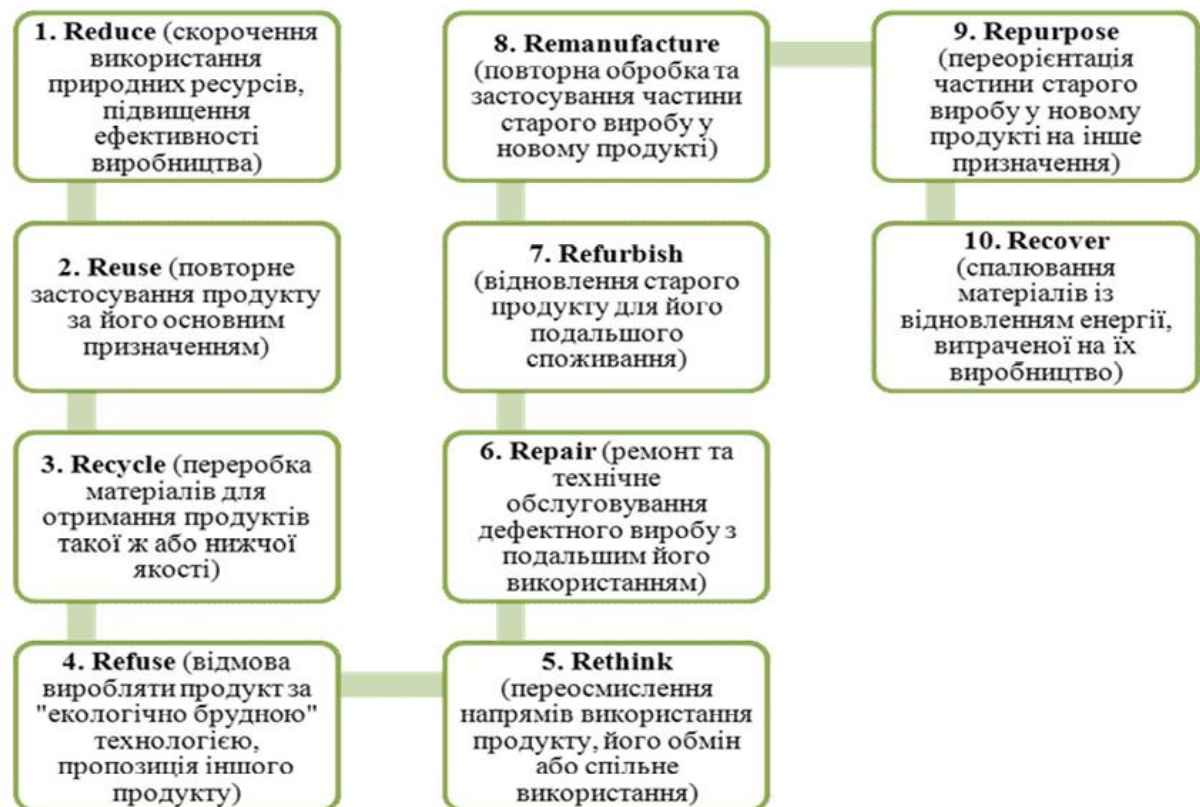


Рис.2.5 Модель циркулярної економіки «10R»

Примітка: наведено на основі [15].

Для України вкрай важливо розвивати дане виробництво, бо вона посідала до початку повномасштабної війни 9 місце у рейтингу навантаження сміттям на 1 людину понад 10,6 тон.

Виробництво гумової плитки стрімко набирає популярності. А це означає, що цей вид виробництва зараз не тільки дуже затребуваний, але й буде розвиватися прискореними темпами в майбутньому, оскільки він відповідає пріоритетам Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 [1]. Важливо знати, що виробництво такої плитки здійснюється методом холодного пресування. Це дозволяє отримувати високу якість продукції. Основними елементами або сировиною є гумова крихта (фракціонована). Вона є на заводах з переробки шин; в компаніях, які відновлюють шини за допомогою шабрування; а також - на заводах з виробництва ВТХ. Перетворення (старих і непотрібних) автомобільних шин на інші продукти є виробництвом із відходів. Але якщо ми заглянемо глибше, то побачимо дещо інше. Насправді самі шини виготовляються з дуже дешевих елементів, які відрізняються якістю і довговічністю. Це такі компоненти, як, наприклад, синтетичний каучук або інші наповнювачі і масла, з яких складається шина. Зрозуміло, такі вироби повинні бути виготовлені якнайкраще, адже вони повинні витримувати значні навантаження, а особливо тривалий час. В результаті отриманий продукт - гумова крихта - має дуже хороші характеристики.

2.3.Оцінка чинників конкурентного позиціонування підприємства на ринку

Найкраще чинники конкурентного позиціонування можна прослідкувати за складовими маркетингового комплексу підприємства: товар, послуга, ціна, якість.

Щодо товару, то як зазначалося в попередніх параграфах, підприємство працює з переробкою відходів, тому може зекономлені кошти і переорієнтовувати їх у інноваційні, технологічні виробництва, до яких відноситься монтаж сонячних панелей в рамках мережевої, автономної,

гібридної сонячної станції (рис.2.6). З рисунку табл. 2.6 видно, що найбільші переваги має автономна сонячна панель з потужністю 800\$ за кВт і окупністю від 3 до 5 років. Цей вид діяльності вирішує не локальну проблему електропостачання він ще дозволяє вирішити питання енергетичної безпеки в умовах воєнного стану.

Мережева сонячна станція	Гібридна система	Автономна система
- Мережева система підключається до громадської електричної мережі. Вона дозволяє вам використовувати сонячну енергію, та продавати надлишки згенерованої електроенергії за "зеленим" тарифом. В період недостатньої активності сонця — отримувати електричну енергію з мережі. ПЕРЕВАГИ: - Пасивний дохід - Економія на рахунках за світло - Не потребує акумуляторів Потужність від 650\$ за кВт	- Гібридна система надає додаткову гнучкість та комфорт, особливо в умовах непостійної сонячної активності, або коли потреби в енергії перевищують потужність сонячних панелей. Поєднує властивості автономної та мережевої станцій. Дозволяє забезпечити стабільне живлення при віялових вимкненнях. ПЕРЕВАГИ: - Робота при відсутності мережі - Можливість продажу в мережу Недоліки: - Енергонезалежність Потужність від 550\$ за кВт	- Автономна система працює незалежно від громадської електричної мережі. Вона використовує сонячні панелі для генерації електроенергії, яка зберігається в акумуляторних батареях. Це дає вам можливість використовувати сонячну енергію протягом усього дня і навіть вночі. ПЕРЕВАГИ: - Відсутнє загальне електропостачання - Альтернатива гучному генератору Недоліки: - Потрібне резервне живлення Потужність від 800\$ за кВт

Рис.2.6. Переваги та недоліки різних типів сонячних панелей

Примітка: побудовано з використанням []

Таблиця 2.6

Економічна складова встановлення сонячних панелей

Гібридна сонячна електростанція	Мережева електростанція	Автономна сонячна електростанція
Власна ЕКО-енергія	Пасивний дохід від 400\$ щомісячно	Автономія будинку
Автономія будинку	Економія на оплаті за електроенергію	Безперебійна робота приладів
Окупність станції 3-5 років	Окупність станції 3-4 роки	Окупність станції 3-5 років

Примітка: наведено з використанням []

У 2022 році виробництво електроенергії на сонячних і вітрових електростанціях в Євросоюзі вперше обігнало газову генерацію. Політичною відповіддю Європи на вторгнення Росії в Україну в 2022 році було прискорення переходу на електроенергію. Зараз увага зосереджена на швидкому скороченні попиту на газ і одночасно з поступовою відмовою від вугілля. Це означає, що велика у 2022 році вітер і сонце виробили рекордну п'яту частину електроенергії в ЄС (22%), вперше обігнавши викопний газ (20%) і виперевдивши вугільну енергію (16%)) [].

Компанія Pro-Consulting провела дослідження ринку сонячних батарей і сонячної енергетики в Україні. За розрахунками Міжнародного енергетичного агентства (IEA), в 2016-2022 рр. загальна потужність джерел відновлюваної електроенергії зросла на 920 ГВт, 80% із яких забезпечується енергією сонця та вітру. 65% ринку відновлювальної енергії припадає саме на сонячну енергію, тому діяльність компанії щодо встановлення сонячних електростанцій є перспективною, економічно вигідною, відповідає стратегії сталого безвуглецевого розвитку (рис.2.7).

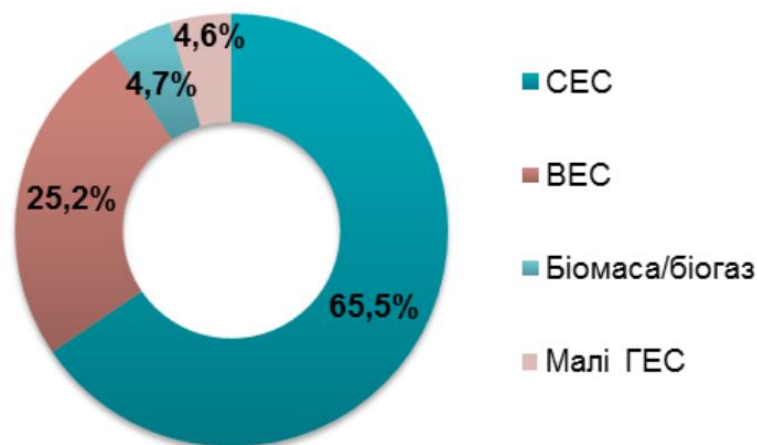


Рис.2.7. Структура ринку відновлювальною енергетики України на 1.01.2022

Примітка: побудовано з використанням інформації Міненерго

За даними Міненерго у 2019 році 8850 українських домогосподарств встановили сонячні електростанції потужністю до 30 кВт, проінвестувавши і 180 млн євро. Це дозволило Україні у 2019 потрапити в десятку світових лідерів за впровадженням зеленої енергетики, у 2020-го – в першій п'ятірці країн Європи

за темпами розвитку сонячної енергетики і у 2022 році потужність зеленої енергетики становила 9 656 МВт. На 1.10.2022 р в Україні працювало 51 414 сонячних установок [7].

Основними чинниками, що найкращим чином сприяють конкурентоспроможності виробників зеленої енергетики та сприяють їхньому позиціонуванню на ринку енергетичних технологій, формують конкурентну перевагу для даного виду бізнесу є :

-зростання інтересу споживачів до сталих та екологічно чистих джерел енергії за рахунок поглиблення свідомості громадськості про проблеми змін клімату та переходу до сталого енергетичного виробництва;

- зростання попиту на продукцію, що генерується зеленими технологіями;

-підтримка від уряду у вигляді фінансових заохочень для компаній, які займаються виробництвом зеленої енергії;

-підтримка використання відновлювальних джерел енергії;

- розвиток новітніх технологій для збільшення ефективності виробництва зеленої енергії;

-постійне здешевлення технологій відновлювальної енергії;

- інституційна стійкість, тобто спроможність виробників зеленої енергії залежати від безкоштовних або стабільних джерел енергії, таких як сонце або вітер, що зменшує їхню вразливість до коливань цін на традиційні джерела енергії;

- підвищення соціальної відповідальності та вибору споживачами відновлювальних, екологічно безпечних джерел енергії;

- участь у соціальних програмах та проектах, спрямованих на покращення екологічної ситуації;

- розширення присутності на міжнародних ринках та відкриття нових можливостей у зростаючих економіках;

-ефективне використання ресурсів та здатність максимізувати виробництво енергії.

Хоча сонячні батареї є ефективними і стали популярними джерелами відновлювальної енергії, вони також мають свої недоліки, які також впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Вольтокс» серед яких: висока вартість початкового обладнання; сонячні батареї потребують сонячного світла для генерації електроенергії, тому їх ефективність знижується в поганих погодних умовах або вночі; обмежена продуктивність, адже виробництво сонячної енергії може коливатися в залежності від сезону та часу доби, що може вплинути на загальну продуктивність; сонячні батареї не можуть генерувати енергію вночі або в умовах, коли сонце знаходиться за горизонтом; сонячні батареї можуть потребувати регулярного технічного обслуговування, а неправильне використання чи обслуговування може призвести до зниження їхньої ефективності; бруд, пил або сніг можуть накопичуватися на поверхні сонячних батарей і зменшувати їхню продуктивність, вимагаючи регулярної очистки; для забезпечення значної кількості енергії, може бути потрібно значну площу землі або структур для розміщення великої кількості сонячних батарей; зберігання виробленої електроенергії може вимагати великих батарей, і їхні втрати можуть бути значними. Незважаючи на ці недоліки, технологія сонячних батарей постійно розвивається, і багато з цих проблем можуть бути вирішені або пом'якшені завдяки новим технологіям та дослідженням.

Важливо, що підприємство має крім встановлення сонячних панелей передбачило можливість в стратегії диференціації займатися циркулярним виробництвом переробляючи крихту відпрацьованих шин. Для того, щоб отримати збутову перевагу і просування на ринку серед додаткових видів діяльності підприємство обрало види діяльності, які допомагають реалізовувати гумову плитку, серед них послуги ландшафтного дизайну, будівельні роботи.

А це вкрай важливо мати ринки збуту, щоб забезпечувати ТОВ постійними замовленнями. Підприємство співпрацює з будівельними організаціями, ОСББ, підприємствами ЖКГ міста, які відповідають за благоустрій, підприємствами, які займаються монтажем дитячих майданчиків та спортивних прибудинкових зон.

Аналіз показників фінансової діяльності в п.2.1. показав зростання фінансових позицій підприємства, власного капіталу. А як відомо з фінансового менеджменту зростання цього показника в динаміці відображує позитивну тенденцію і свідчить про збільшення власних оборотних коштів підприємства.

Висновки до розділу 2

Досліджуване підприємство «ВОЛЬТОКС» працює як товариство з обмеженою відповідальністю. За структурою діяльності підприємство застосовує стратегію товарної диференціації, оскільки крім основних електромонтажних робіт виконує 20 допоміжних видів діяльності.

Основною ознакою стратегії товарної диверсифікації ТОВ є її орієнтація на виклики сьогодення: потреба забезпечення раціонального використання сировини та матеріалів в рамках розвитку циркулярної економіки, про що свідчить виробництво гумової плитки із подрібнених шин, ремонт побутових приладів, прокат і ремонт побутових виробів, здача в оренду рухомого та нерухомого майна. Також в діяльності підприємства присутній вектор екологічних послуг із озеленення – це зокрема послуги із ландшафтного дизайну.

Показники фінансової діяльності за 2022 рік вказують на позитивну динаміку, що підтверджує економічну ефективність стратегії диверсифікації. Більше того, підприємство у два рази збільшило свій капітал, що створило фінансову основу для забезпечення стратегії товарної диференціації. Також підприємство є фіскально спроможним, що в умовах воєнного стану і значної мілітаризації державного бюджету має велике значення.

Досліджуване підприємство змогло в шість разів збільшити чистий дохід, незважаючи на зростання собівартості виробництва. Одночасно після сплати податків та обов'язкових платежів чистий прибуток підприємства зріс в три рази. Це дозволило керівництву прийняти рішення про підтримку та розвиток допоміжних видів діяльності.

Маркетингове середовище підприємства, яке займається встановленням електрообладнання, включає широкий спектр факторів, які можуть впливати на його діяльність та стратегії маркетингу: чинники, що формують конкурентні переваги (якість послуг, ціни, технологічні нововведення, репутація); впровадження нових технологій у встановленні електрообладнання; технічні тренди, зміни в стандартах, нові рішення та підходи; відповідність до місцевих та міжнародних стандартів та вимог; отримання необхідних ліцензій та дозволів; вплив явищ макроекономічної нестабільності та безпекових загроз економічних криз, інфляції, валютного курсу вартість та попит на електрообладнання; доступність фінансування та інвестиції у розвиток; соціокультурні фактори, потреби та очікування споживачів, зміни в споживчих уподобаннях та соціокультурні тенденції; співпраця з іншими компаніями для забезпечення доступу до ринків та клієнтів; ефективність маркетингових кампаній та стратегій продажу; екологічна відповідальність.

Важливим складовою стратегії диверсифікації є виробництво гумової плитки із пепероблених шин, яке створює не лише мікроекономічні але й макроекономічні ефекти. Для України вкрай важливо розвивати дане виробництво, бо вона посідала до початку повномасштабної війни 9 місце у рейтингу навантаження сміттям на 1 людину понад 10,6 тон. Виробництво гумової плитки стрімко набирає популярності. А це означає, що цей вид виробництва зараз не тільки дуже затребуваний, але й буде розвиватися прискореними темпами в майбутньому, оскільки він відповідає пріоритетам Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030.

Основними чинниками, що найкращим чином сприяють конкурентоспроможності виробників зеленої енергетики та сприяють їхньому позиціонуванню на ринку енергетичних технологій, формують конкурентну перевагу для даного виду бізнесу є : зростання інтересу споживачів до сталих та екологічно чистих джерел енергії за рахунок поглиблення свідомості громадськості про проблеми змін клімату та переходу до сталого енергетичного виробництва;

РОЗДІЛ 3.

ІННОВАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток циркулярного виробництва і системі стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Важливою складовою стратегії диверсифікації ТОВ «Вольтокс» є виконання будівельно-монтажних робіт. В цьому контексті підтримки циркулярної концепції виробництва вважаємо за доцільне переорієнтувати під потреби сталого розвитку послуги з будівництва, яке може і повинно перерости у будівництво екологічно чистих будинків. Екологічно чистий будинок – це будинок, спроектований таким чином, щоб бути побудованим з екологічних матеріалів і функціонально забезпеченим програмним комплексом, що працює на екологічно чистих технологіях. Таким чином, цей тип середовища існування повинен створювати якомога менше забруднення, одночасно зменшуючи потреби в енергії та мінімізовувати її втрати. Для цього необхідно спроектувати такі аспекти:

- дизайн: плани екологічно чистого будинку повинні бути виконані, забезпечуючи гармонію з навколишнім середовищем;

- будівельні матеріали: щоб побудувати екологічний будинок, необхідно віддати перевагу використанню матеріалів природного походження, які підлягають переробці, або матеріалів, які не генерують забруднюючої енергії;

- обладнання: вони повинні давати змогу зменшити споживання енергії за рахунок використання альтернативних систем опалення або виробництва гарячої води.

Екологічний будинок в ідеалі повинен підтримувати такі принципи, щоб вважатися таким:

- 1) будівельний майданчик, який не руйнує навколишнє середовище: будівельний майданчик повинен використовувати якомога менше енергії, одночасно зменшуючи відходи, наскільки це можливо;

- 2) екологічні будівельні матеріали: перевагу слід надавати матеріалам природного або переробленого походження, нетоксичним і, якщо можливо, а у нашому випадку це саме так, місцевому виробництву (дерево, необроблена цегла, солома, гумова плитка тощо);
- 3) використання переваг навколишнього середовища та клімату: оптимізація сонячного світла в житлових приміщеннях, захист від вітру шляхом насаджування дерев, встановлення подвійного або потрійного пакету віконних рам - можливо, з сонячним або електрохромним контролем -, досягнення прогресу в даху для обмеження сонячних променів в окремих кімнатах;
- 4) оптимальна теплоізоляція та вентиляція: використання ізоляційних матеріалів натурального походження (лляна вата, конопляна вата, деревне волокно, целюлозна вата тощо), вибір типу вікна та впровадження системи вентиляції, що дозволяє як підтримувати постійну температуру, так і забезпечувати циркуляцію повітря в різних кімнатах.

Особливим елементом даного будинку є вироблена ним за допомогою сонячних панелей енергетика. Коли підприємство плануватиме будувати екологічний будинок, власне виробництво електроенергії уже передбачено і реалізується.

Встановлення сонячних панелей може бути цікавим рішенням, якщо один зі схилів вашого даху добре освітлюється сонцем, має нахил 30° і орієнтований на південь. При цьому слід використовувати аероелектричні пристрої, які в 4 рази ефективніші за фотоелектричні, оскільки вони також рекуперують тепло, вироблене панелями, для обігріву інтер'єру. Він також може створювати прохолодне повітря протягом літніх ночей.

З іншого боку, вітряна турбіна не є таким прибутковим засобом виробництва власної енергії: вона коштує в 2-3 рази дорожче, ніж фотоелектричні панелі, і вимагає розміщення в зоні, схильній до сильних і регулярних вітрів, щоб виробляти достатньо енергії.

Нарешті, когенераційний котел коштує в 2-3 рази дорожче традиційного котла, але забезпечує кращу продуктивність і також дозволяє виробляти електроенергію (50-80% потреб домогосподарства в електроенергії).

Оскільки генерована енергія найчастіше залежить від природних елементів (сонця, вітру тощо), необхідно врахувати, що ця енергія не може вироблятися безперервно, і тому необхідно доповнити цей внесок «суспільною» електроенергією. Можна перепродати всю або частину виробленої електроенергії EDF, щоб швидше амортизувати свої витрати.

В останні десятиліття скорочення споживання енергії та боротьба зі зміною клімату стали основними викликами для будівельної галузі, як для будівництва, так і для експлуатації будівель. У цьому контексті сприяють екологічному будівництву для зменшення викидів парникових газів та споживання енергії будівлями, на які в національному масштабі припадає майже 20% викидів і більше 40% споживання енергії. За даними Генеральної комісії зі сталого розвитку ЄС, житло становить дві третини викидів парникових газів у житлово-третинному секторі між 1990 і 2021 роками, а їх експлуатація відповідає понад чверті національного енергоспоживання країн ЄС.

«Політика Згуртованості (CF) ЄС допомагає країнам, регіонам, місцевим органам влади та містам ЄС здійснювати великі інвестиції, які сприяють впровадженню Європейської Зеленої Угоди. Країни-члени ЄС повинні присвятити щонайменше 30% того, що вони отримують з Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF), на ці пріоритети. Крім того, 37% Фонду згуртованості (CF) буде спрямовано саме на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року» [39].

Таким чином, зробити житло більш екологічним є головним викликом 21 століття. Серед можливих стратегій, які мають доповнити стратегію диференціації має бути стратегія використання більшої кількості сировини (необробленої землі, сухого каменю) та біоматеріалів (дерева, соломи, коноплі тощо) на шкоду інертним і звичайним матеріалам.

Цікавим є автентичний досвід будівництва із сирої землі, хоча і дуже обмеженим. Будівництво з використанням землі – це не лише економічна діяльність, це також робота, спрямована на те, щоб зберегти автентичність (хати мазанки із глини).

Незважаючи на спільну прихильність сприянню будівництву з землі, практики розходяться щодо стратегії, яку слід прийняти для збільшення її використання. Схематично, для одних це питання індустріалізації, щоб мати можливість більше використовувати матеріал, а для інших – сприяння діяльності, яка є менш економічною та більш соціальною та екологічною, адаптованою до територіальних особливостей, зокрема з точки зору будівельних процесів і матеріали. Ці стратегії знаходять форму інституційної мобілізації через професійні мережі. Перевага цих інновацій полягає в тому, що вони привертають увагу до екологічного матеріалу, але перш за все питання цементної промисловості полягає в тому, щоб продовжити виробництво цементу та продавати його в більш екологічно прийнятній формі, однак не надаючи йому переваги сировини. землі.

Світ змінюється і традиційні рішення щодо організації міських просторів, громадських просторів, житлових будинків та транспортних маршрутів стають неефективними. Містобудівники давно звернули увагу на те, що розширення доріг призводить до збільшення пробок, а хаотична забудова точок призводить до перевантаження інфраструктури та зниження якості життя сусідніх районів. Методи, які працювали у минулому столітті, не здатні відповісти на сьогоднішні виклики. Необхідний перегляд планувальних та містобудівних рішень, а також новий системний підхід до використання екологічно чистих матеріалів.

Програми ООН з житлового будівництва та сталого міського розвитку, охарактеризувала «новий порядок міського розвитку», яка покликана ініціювати системні перетворення у формуванні міського середовища у світі на період до 2030 року . «Стійкі міста та спільноти», «стійке споживання та виробництво» та «боротьба зі зміною клімату та його наслідками» займають 11-13 місця серед 17 основних цілей «нового порядку міського розвитку» ООН.

Насамперед це зміщення акценту з разового житлового будівництва для початкового насичення ринку на створення цілісної концепції. При цьому на першому місці стоять інтереси людей, їх індивідуальні потреби та комфорт життя.

Лідери міст світу вже акцентують увагу на засадах сталого розвитку у своєму розвитку. Ці принципи роблять міста стійкими, здатними адаптуватися, пом'якшувати негативний вплив зовнішніх чинників та стимулювати позитивні соціально-економічні зміни. Він охоплює усі аспекти розвитку міста.

В даний час у країнах Європи, Північної Америки та Центральної Азії міські жителі становлять понад дві третини від загальної чисельності населення, і частка городян продовжує зростати. Це передбачає неминучу трансформацію та перепроєктування структури міст.

«Стійкий розвиток — це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби», — йдеться у доповіді ООН про сталий розвиток «Наше спільне майбутнє». Загалом кажучи, весь подальший розвиток екодевелопменту, архітектури та «зеленого» будівництва несе на собі відбиток цього визначення.

Прикладом екореволюції вважають в ЄС р житловий район Вобан у Фрібурзі (Німеччина). До 1992 року район Вобан був військовою базою. Коли солдати пішли, увагу громадськості привернула порожня казарма. Студенти, випускники та викладачі Фрібурзького університету зібралися та висловили бажання брати участь у розвитку регіону. Вони запропонували концепцію створення екологічного та соціально справедливого міського округу. Експеримент Вобана виявився успішним і протягом 25 років його вивчали міські планувальники всього світу. Архітектура району досить виважена. Тут немає ні дзеркальних фасадів, ні футуристичних хмарочосів. На вулицях багато дитячих майданчиків, громадських місць, сімейних кафе та квітів. У процесі будівництва вдалося зберегти всі дорослі дерева і в майбутньому максимально озеленити територію.

Стійке майбутнє передбачає міську інфраструктуру, що підходить для всіх верств населення, постійне енергопостачання, ефективну транспортну систему та багато інших аспектів урбанізації. При цьому дуже важливо підвищити життєздатність та безпеку міст. Тому діяльність екологічно чистого, циркулярного бізнесу добре інтегруватиметься в систему зеленого будівництва міст.

3.2. Вдосконалення ресурсного забезпечення реалізації стратегії

Важливою умовою ефективної реалізації стратегії диференціації має бути ресурсний, організаційний супровід, що формується під впливом викликів євроінтеграції, цифровізації.

Тому важливими чинниками її реалізації має бути створена платформа для масштабування бізнесу, формування і підтримка ядра лояльних клієнтів інвестиційна платформа для підтримки суміжних проєктів, висока адаптивність та комунікаційний та цифровий супровід.

Регулярний перегляд та коригування стратегій ціноутворення є важливими, оскільки ринкові умови, конкуренти та інші фактори можуть змінюватися, впливаючи на життєздатність та ефективність існуючих стратегій ціноутворення. Це може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними та підтримувати прибутковість.

Коли підприємство використовує стратегію ціноутворення, що є унікальною для бізнесу, необхідно бути впевненим, що ціни саме ті, якими їх хочуть бачити клієнти. Використання логічного підходу до ціноутворення на продукт чи послугу допоможе збільшити прибуток та обсяг продажу.

Зазвичай, стратегії ціноутворення включають такі п'ять стратегій. Ціноутворення за принципом "витрати плюс" – розрахунок витрат плюс націнка. Конкурентоспроможне ціноутворення - встановлення ціни на основі того, що встановлюють конкуренти. Ціноутворення, що ґрунтується на цінності — встановлення ціни на основі того, наскільки, на думку покупця, коштує те, що йому продають.

Диференційована бізнес-стратегія є одним із двох основних типів конкурентних стратегій, які компанії використовують як стратегію. По суті, компанії можуть використовувати один із багатьох можливих способів диференціювати себе від конкурентів для ведення бізнесу.

Диференціація означає виділення організації чи бренду шляхом надання унікальних функцій, переваг, послуг чи інших елементів вашого рішення. Ця стратегія відноситься до виявлення найбільш важливих критеріїв, що використовуються покупцями на ринку, а потім до розробки продукту, послуги або інших пропозицій якнайкраще, щоб відповідати цим критеріям.

Пропонуючи продукт найвищої якості, найкраще рішення, ексклюзивну чи сучасну функцію чи інструмент, чи органічні матеріали можна й надалі поглиблювати стратегію диференціації. Стратегії диференціації розглядаються поряд із вищими ціновими показниками, ніж у недорогих постачальників, оскільки для кращого загального рішення потрібно більше грошей.

В літературі [15, 28,37] виділяють три основні причини, чому організації потрібна стратегія. По-перше, організація потребує стратегії, щоб скласти маршрут до бажаних результатів та, отже, захистити себе від конкурентів і залишитися конкурентоспроможною та процвітаючою. У цьому сенсі стратегія визначає напрямок, мета, до якої слід прагнути.

По-друге, стратегія допомагає організації сфокусувати свої дії та енергію на певних кінцевих результатах та координувати ці дії. Іншими словами, стратегія може допомогти всій організації згуртуватися в в одному напрямку.

По-третє, стратегія допомагає визначити особу організації, як і характер чи індивідуальність визначає індивіда. У цьому сенсі стратегія позиціонує фірму як на співробітників, так сторонніх.

Широкий асортимент товарів або послуг дає більш високу владу - це також є причиною диверсифікації бізнесу. На відміну від конкурентів, організація дозволяє собі інвестувати у виробництво одного товару за рахунок прибутку, заробленого на іншому товарі. Так організація отримує конкурентну перевагу щодо субсидованого товару та в довгостроковій перспективі здатна взагалі

вижити з ринку інших конкурентів. Зайнявши монопольне становище, переможець отримає високий прибуток.

Фокус диференціації спирається на невелику кількість цільових сегментів ринку. У деяких галузях різні сегменти ринку потребують різних видів товарів чи послуг. З орієнтацією на диференціацію бізнес фокусується на одному або двох заданих сегментах, які найкраще відповідають сильним сторонам компанії. Цей більш сфокусований підхід дозволяє максимізувати маркетингові зусилля для вибраних сегментів і дозволяє організації інвестувати ресурси, щоб переконати сегменти у перевагах вашого бренду.

Зазвичай завжди є більше можливостей для диференційованих бізнес-стратегій, ніж недорогих стратегій. Зрештою, тільки одна компанія стає справді недорогим постачальником у галузі. Бути другим або найнижчим постачальником не змінює умови ділової гри на ринку. У деяких галузях кілька компаній конкурують за те, щоб стати дешевими постачальниками, проте виграє лише одна компанія. Таким чином, компанії, які не хочуть вступати в ризиковану битву за лідерство у витратах, мають обрати диференційований підхід.

Для досягнення задекларованих пріоритетів ТОВ «Вольтокс» має опиратися на матрицю стратегічного аналізу (табл.3.1), який є базою для оцінювання ендogenous та екзогенного маркетингового середовища.

Таблиця 3.1

Стратегічний SWOT- аналіз ТОВ «Вольтокс»

СИЛЬНІ СТОРОНИ - Укомплектованість висококваліфікованим кадрами. - Логістична доступність. - Міжсекторне партнерство. - висока якість основних та допоміжних послуг; - використання відходів для подальшої переробки; - робота з екологічно чистою сировиною.	СЛАБКІ СТОРОНИ -Недостатня участь в грантових проєктах з циркулярного виробництва та відновлюваної енергетики. -відсутність розробленої стратегії конкурентного позиціонування на ринку; - недостатнє використання цифрових технологій у формуванні бренду ТОВ.
МОЖЛИВОСТІ - вихід на національний ринок; - екологічне будівництво;	ЗАГРОЗИ - безпекові загрози; - ризики мобілізації професійних кадрів;

- циркулярне виробництво, розширення допоміжних виробництв; - створення цифрових платформ для просування бізнесу на ринку; - інвестування в нові технології; - імплементація європейських норм та стандартів. - .	
---	--

Примітка: складено автором.

Організація роботи підприємства та його ресурсного супроводу « в умовах воєнного часу є складним завданням, оскільки вимагає мобілізації ресурсів і персоналу для підтримки діяльності. Потрібно враховувати проблеми з логістикою, значне підвищення цін, від'їзд більшості клієнтів та зниження платоспроможності тих, хто лишився, втрату магазинів або складів, тривалу доставку, потреби у релокації, пошкоджену інфраструктура, пошук співробітників, залучення інвестицій, пошук нових ринків збуту. Більше того, в умовах воєнного стану законодавство для бізнесу змінюється щодня і необхідно приймати адаптивні рішення, передбачати та нівельовувати різного роду ризики» [26].

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження показали, які механізми в менеджменті організації необхідно активізувати, щоб успішно реалізовувати стратегію диверсифікації.

Основні переваги стратегії диверсифікації полягають у тому, що компанія може знайти і розвинути більш прибутковий майбутньому бізнес, а також знизити вплив сезонних спадів продажів основний бізнес. Недоліками (чи ризиками) такої стратегії диверсифікація є необхідність виділення значних ресурсів на розвиток нового напрямку бізнесу та інвестицій, які можуть не окупитися за поганої управлінської роботи.

Перевагами диверсифікації є той факт, що вона орієнтована прибуток; допомагає знижувати залежність масштабу та синергії; може значно посилити ринкову позицію підприємства щодо покупців; може значно підвищити кредитоспроможність підприємства; допомогти розподілити можливий ризик.

Недоліки диверсифікації полягають в тому, що нова діяльність може вимагати нових навичок, яких немає на існуючому підприємстві (наприклад, технологічних навичок); ця стратегія більше підходить великим підприємствам; може виникнути невизначеність в управлінському аспекті диверсифікації (наприклад, яким чином дві команди керівників співпрацюватимуть один з одним); це стратегія високого ризику, що забезпечує віддачу в довгостроковий план; потребує значних резервів коштів; може виникнути тенденція перенесення недоліків з існуючого виду діяльності на інший-новий. Однак стратегія диверсифікація має низку переваг перед іншими стратегіями. По-перше, дана стратегія може допомогти підприємству вижити за умов конкуренції над ринком основного виду діяльності, перекинувши частину активів інші підприємства. По-друге, стратегія може допомогти вигідно вкласти надлишкові ресурси в власне підприємство.

Важливою складовою стратегії диверсифікації ТОВ «Вольтокс» є виконання будівельно-монтажних робіт. В цьому контексті підтримки циркулярної концепції виробництва вважаємо за доцільне переорієнтувати під потреби сталого розвитку послуги з будівництва, яке може і повинно перерости у будівництво екологічно чистих будинків. Екологічно чистий будинок – це будинок, спроектований таким чином, щоб бути побудованим з екологічних матеріалів і функціонально забезпеченим програмним комплексом, що працює на екологічно чистих технологіях. Таким чином, цей тип середовища існування повинен створювати якомога менше забруднення, одночасно зменшуючи потреби в енергії та мінімізовувати її втрати.

Для посилення конкурентних переваг підприємству потрібно працювати над вирішенням питань участі в грантових проєктах з циркулярного виробництва та відновлюваної енергетики, стратегією конкурентного позиціонування на ринку, використанням цифрових технологій у формуванні бренду ТОВ.

Висновки до роботи

Дослідження теоретичних та прикладних засад розробки та реалізації стратегії диференціації у роботі підприємств дозволило зробити наступні висновки та напрацювати рекомендації.

Реальність ринкових умов така, що ставить перед підприємством проблему постійного пошуку шляхів розвитку. Підприємству необхідно вдосконалювати продукцію, що випускається, надані послуги, щоб виявитися конкурентоспроможним у нинішній ситуації. Для реалізації цього багато підприємств освоюють нові види діяльності, не властиві їм раніше, розширюють асортимент продукції, що випускається, оновлюють ринки збуту. Така політика підприємства має назву диверсифікації. Диверсифікація може здійснюватися як на базі вже наявного виробництва, обладнання, ринків збуту, так і на основі освоєння нових сфер діяльності.

Диверсифікація бізнесу може стати одним із дієвих способів, що дозволяють компанії успішно розвиватися, вона допомагає компенсувати невдачі одних проектів з допомогою інших, комерційно вигідніших. Диверсифікація як пошук нових напрямів ефективної діяльності здатна дати можливість збільшити обсяги продажів за рахунок набуття нових конкурентних переваг. Розширення асортименту та виведення на ринок нової торгової марки, надання нових послуг для покупців, побудова замкнутої схеми виробництва та збуту, нарешті, проникнення на суміжні ринки, де шляхи для розвитку бізнесу можуть бути різними.

В основі диверсифікації насамперед лежать економічні вигоди для компанії, що виявляються в ослабленні впливу кризових факторів, таких як падіння рентабельності основного виду бізнесу, посилення конкуренції і т. д. та пом'якшення їх наслідків. Під диверсифікацією розуміється поширення діяльності на нові сфери. Здійснення стратегії диверсифікації може бути обумовлено такими причинами: звужуються можливості розвитку поточного бізнесу; відкриваються нові можливості; є перспективи перенести наявні можливості в інші галузі; відбувається скорочення витрат виробництва; є

ресурси (у тому числі організаційні). Основна суть стратегії диверсифікації полягає у поділі активів і капіталу однієї компанії між різними напрямками діяльності зниження ризиків втрати майбутніх доходів. Диверсифікація може набувати у горизонтальній, вертикальній, концентричній та конгломеративній формі.

Недоліками даної стратегії є проблемний управлінський аспект диверсифікованих підприємств. Реалізація даної стратегії здійснюється у довгостроковому періоді, відповідно це вимагатиме додаткових витрат від компанії, які можуть окупитися у майбутньому періоді. Також недоліком є те, що для реалізації стратегії диверсифікації можуть знадобитися нові навички, які не мають співробітники головного підприємства.

