



ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

*СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ЯК
НАПРЯМКОМ РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ТРЕТИННОГО
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
ПІДПРИЄМСТВА «ЛУМЕ»)*

Виконала:

Студнтки 5 курсу, групи Моз-17Мі
Мартінес Ортіс Карен Естефанія

Науковий Керівник:

к.т.н.доц. Л.М.Несен



Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання дослідження роботи

<p><u>Мета роботи</u></p>	<p>є аналіз та удосконалення теоретико-методологічних засад формування та управління стратегіями диверси-фікації діяльності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, а також розглядаємо підхід до поетапного аналізу, відбору та управління стратегіями диверсифікації.</p>
<p><u>Об’єкт дослідження</u></p>	<p>є процес визначення основних аспектів розвитку галузі та визначення можливих шляхів диверсифікації діяльності та ринків підприємства.</p>
<p><u>Предмет дослідження</u></p>	<p>є рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПП «ЛУМЕ» з метою вироблення ефективних стратегій диверсифікації його діяльності та покращення стану і забезпечення перспективного розвитку.</p>
<p>Завдання дослідження</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Узагальнити теоретико-методичні основи диверсифікації діяльності та ринків підприємства; -Визначити набір стратегій диверсифікації, їх переваги та недоліки; -З’ясувати методи диверсифікації та методики оцінки ефективності проекту диверсифікації; -Розвинути пропозиції та рекомендації щодо зовнішньоекономічної експансії та диверсифікації діяльності ПП «ЛУМЕ».

Поняття «диверсифікація»



Диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності виробництва.

Диверсифікація діяльності підприємства - Це процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.



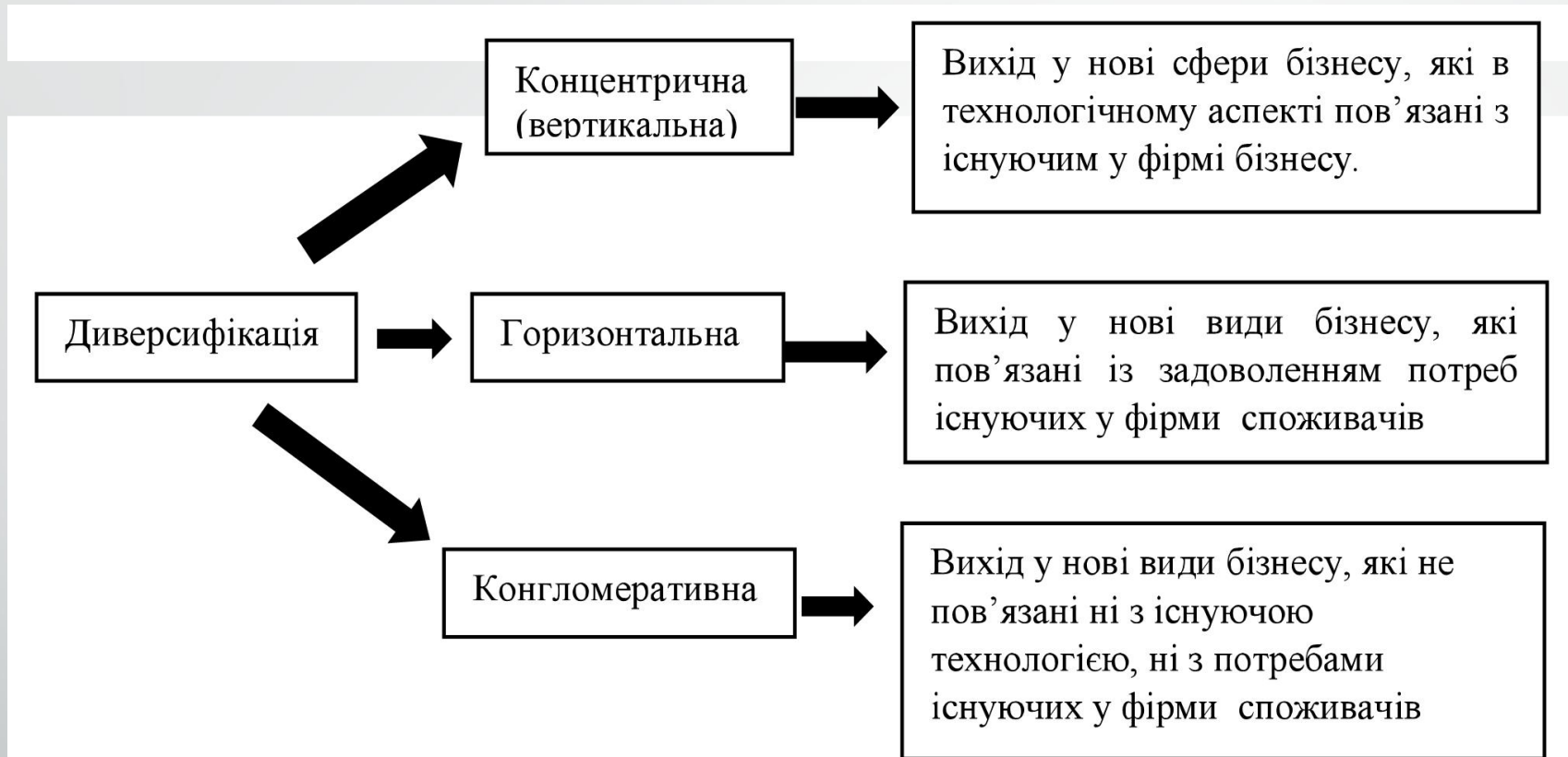


Рисунок 1 – Різновиди стратегії

ступінь знання ринку

висока	придбання ліцензій; власні венчурні підрозділи; спільні підприємства	придбання ліцензій; внутрішні капітальні вкладення у власну виробничу базу; придбання нових фірм	внутрішні капітальні вкладення у власну виробничу базу; придбання нових фірм
середня	венчурні капітальні вкладення	власні венчурні підрозділи; придбання ліцензій; придбання нових фірм	спільні підприємства; придбані нових фірм; внутрішні капітальні вкладення у власну виробничу базу
низька	венчурні капітальні вкладення	венчурні капітальні вкладення	спільні підприємства
	низька	середня	висока

ступінь знання технології

Рисунок 2 – Матриця стратегій

Політика учасника ЗЕД щодо потенційних ризиків має декілька різновидів:

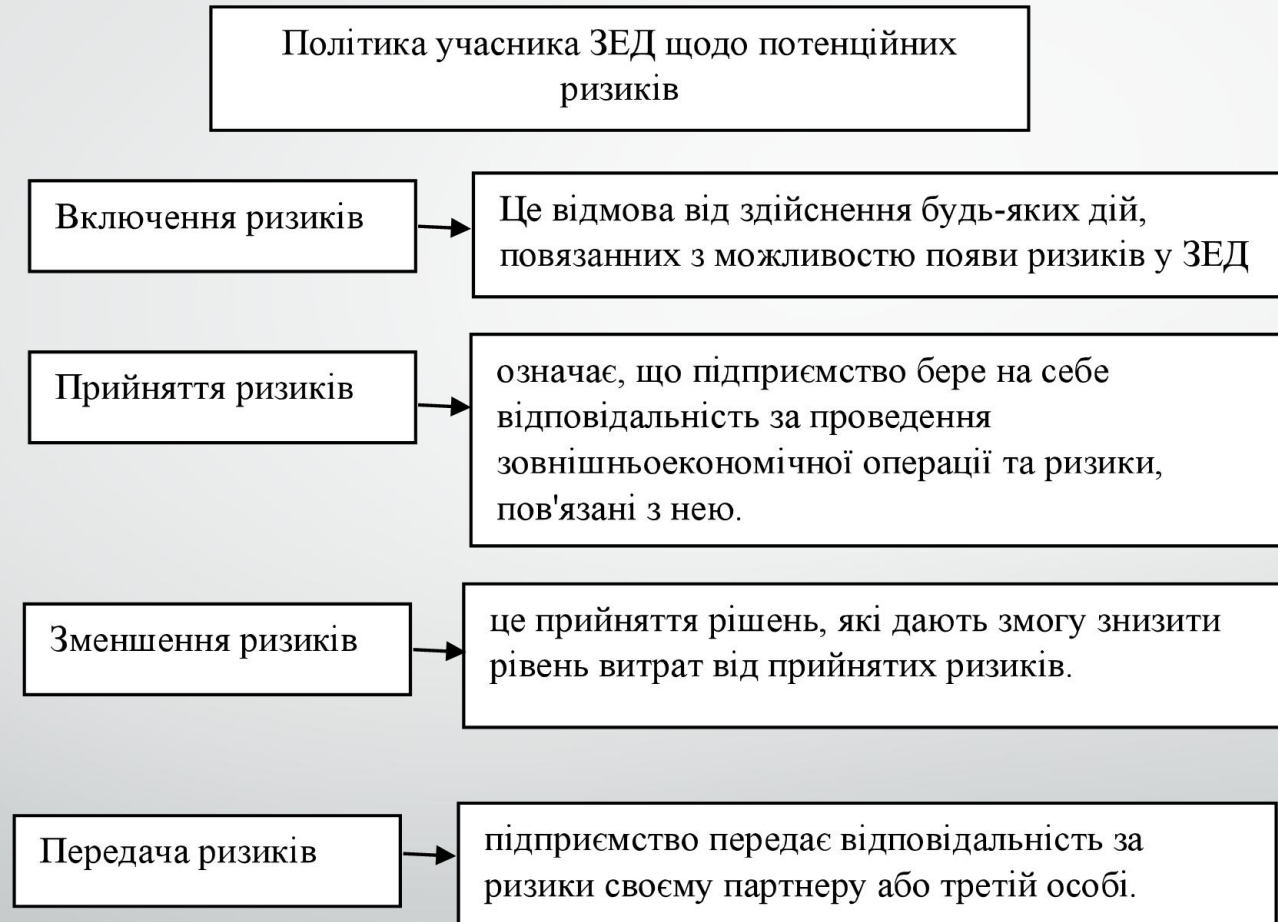


Рисунок 3 – Різновиди ведення ЗЕД щодо потенційних ризиків

Характеристики третинного сектору економіки

Третинний сектор економіки або сфера послуг – один із трьох секторів економіки в рамках гіпотеза трьох секторів, який включає економічну діяльність, пов'язану з послугами.

Таблиця 2 – Структура зайнятих в економіці за трисекторною моделлю в Україні та її динаміка за період 2014-2017 рр.

Роки	Первинний	Вторинний	Третинний
2014	17,53	24,23	58,24
2015	16,59	23,93	59,48
2016	15,74	23,43	60,83
2017	15,27	21,73	63,00



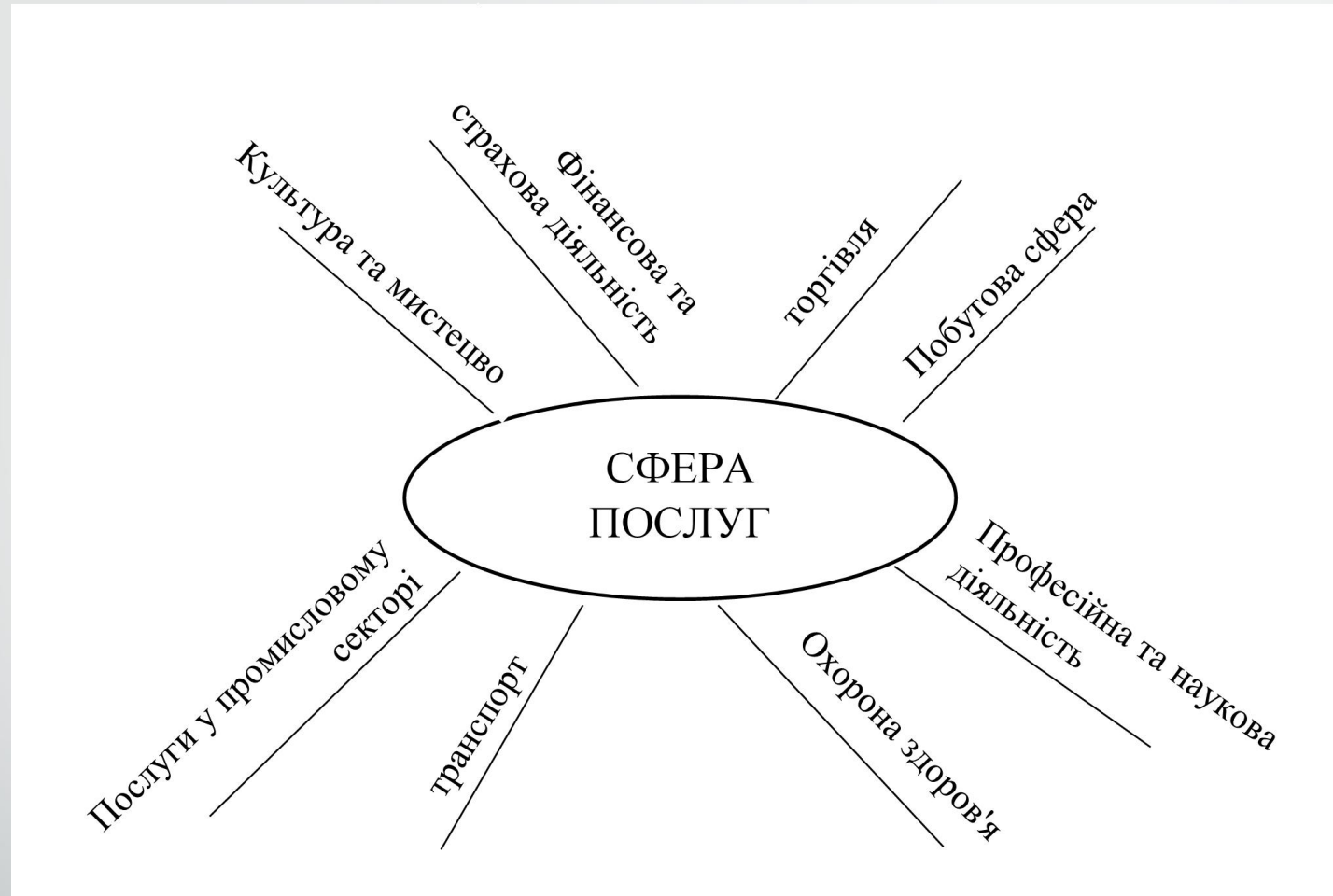


Рисунок 4 – Структура сфери послуг

Таблиця 3 – Основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства ПП «ЛУМЕ» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютн е відхиленн я, тис. грн.	Відносне відхиленн я, %	Абсолютн е відхиленн я, тис. грн.	Відносне відхиленн я, %
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	51880,00	1858126,72	168020877,15	1806246,72	3481,59	166162750,43	8942,49
Ч и с т и й прибуток (збиток), тис. грн.	19186,00	35000,00	11845,12	15814,00	82,42	-23154,88	-66,16
Собівар-тість, тис. грн.	51880,00	1858126,72	168020877,15	1806246,72	3481,59	166162750,43	8942,49
В л а с н и й капітал, тис. грн.	6583,60	38447,86	22099,76	31864,26	483,99	-16348,10	-42,52
О б о р о т н і активи, тис. грн.	1000,50	152571,20	231745,97	151570,70	15149,50	79174,77	51,89
Необоротні активи, тис. грн.	1000,50	157357,84	234139,35	156357,34	15627,92	76781,51	48,79
П о т о ч н і зобов'язання, тис. грн.	24226,17	54281,26	15656,53	30055,09	124,06	-38624,73	-71,16
З а г а л ь н і активи, тис. грн.	39809,77	586898,44	693180,11	547088,67	1374,26	106281,67	18,11



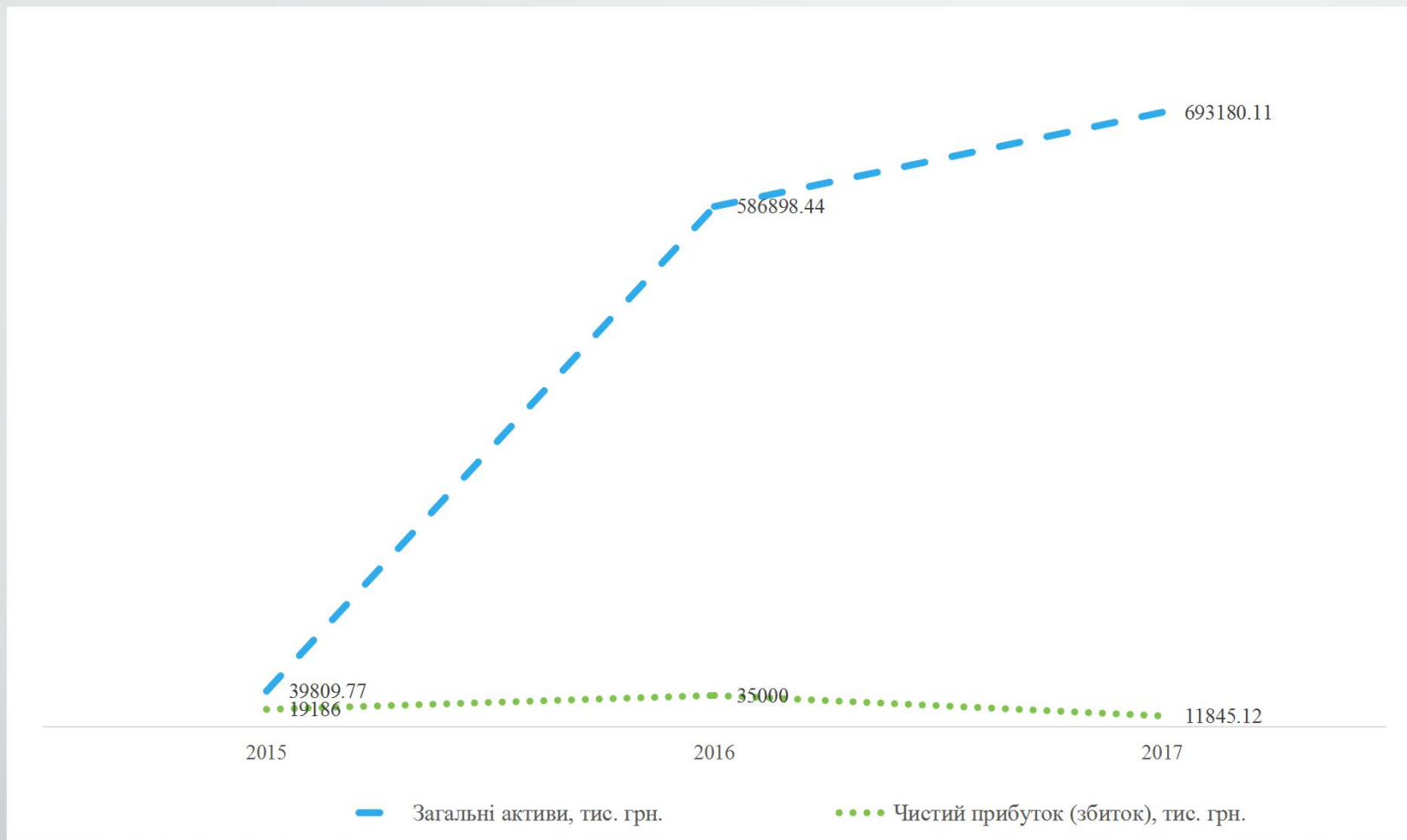


Рисунок 5 – Динаміка загальних активів та чистого прибутку (збитку) ПП «ЛУМЕ»



Таблиця 4 – Рентабельність ПП «ЛУМЕ» у 2015-2017 р. р.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2015	2016	2017				
Рентабельність активів, %	48,19	5,96	1,71	-42,23	-87,63	-4,25	-71,31
Рентабельність власного капіталу	6,58	91,03	53,60	84,45	1283,43	-37,43	-41,12
Рентабельність продажу	36,98	1,88	0,00	-35,1	-94,92	-1,88	-100,00
Рентабельність витрат	37,12	1,92	0,70	-35,2	-94,83	-1,22	-63,54



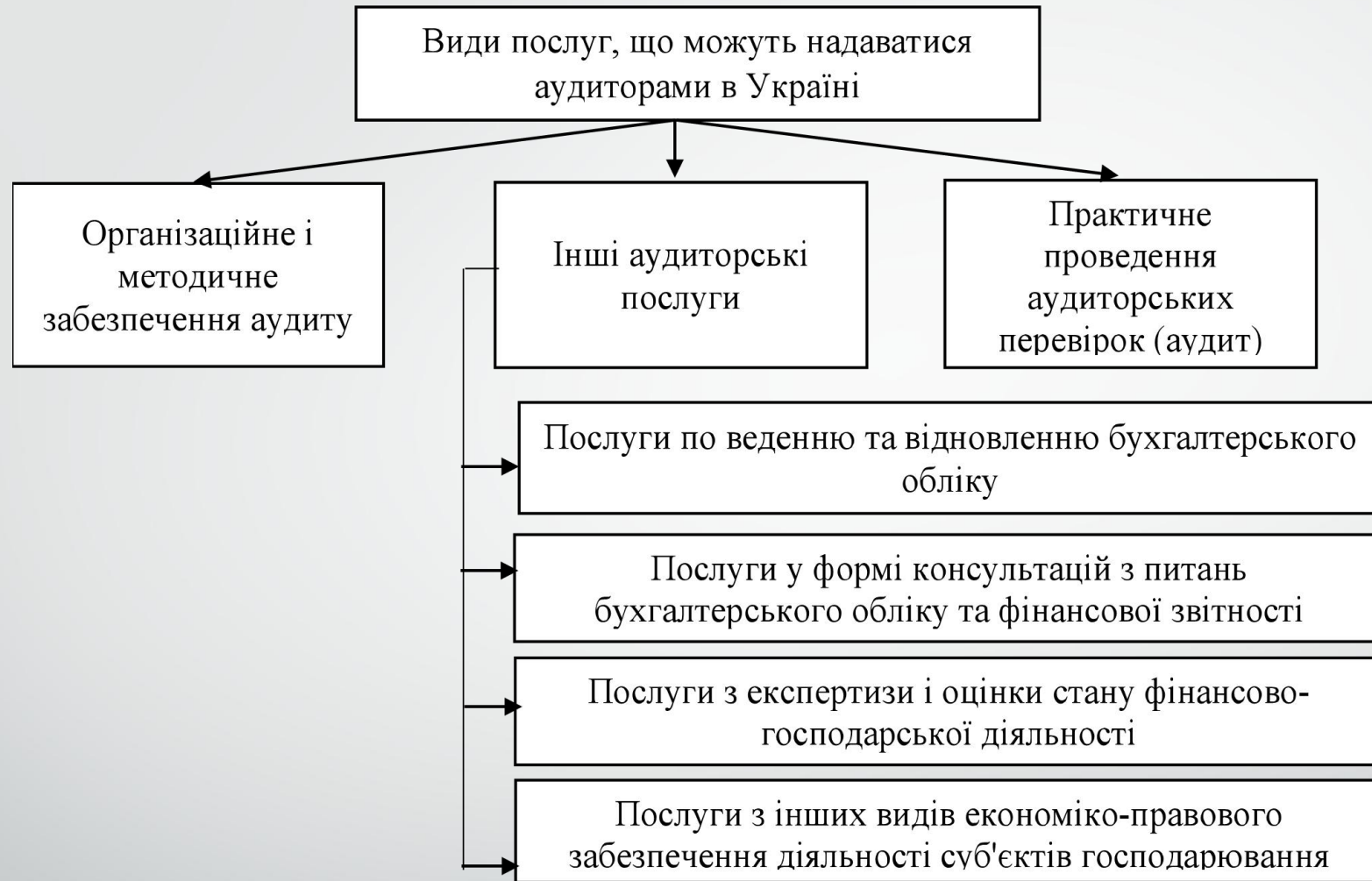


Рисунок 6 – Види послуг, що можуть надаватися ІП «ЛУМЕ» згідно із законом України «Про аудиторську діяльність»

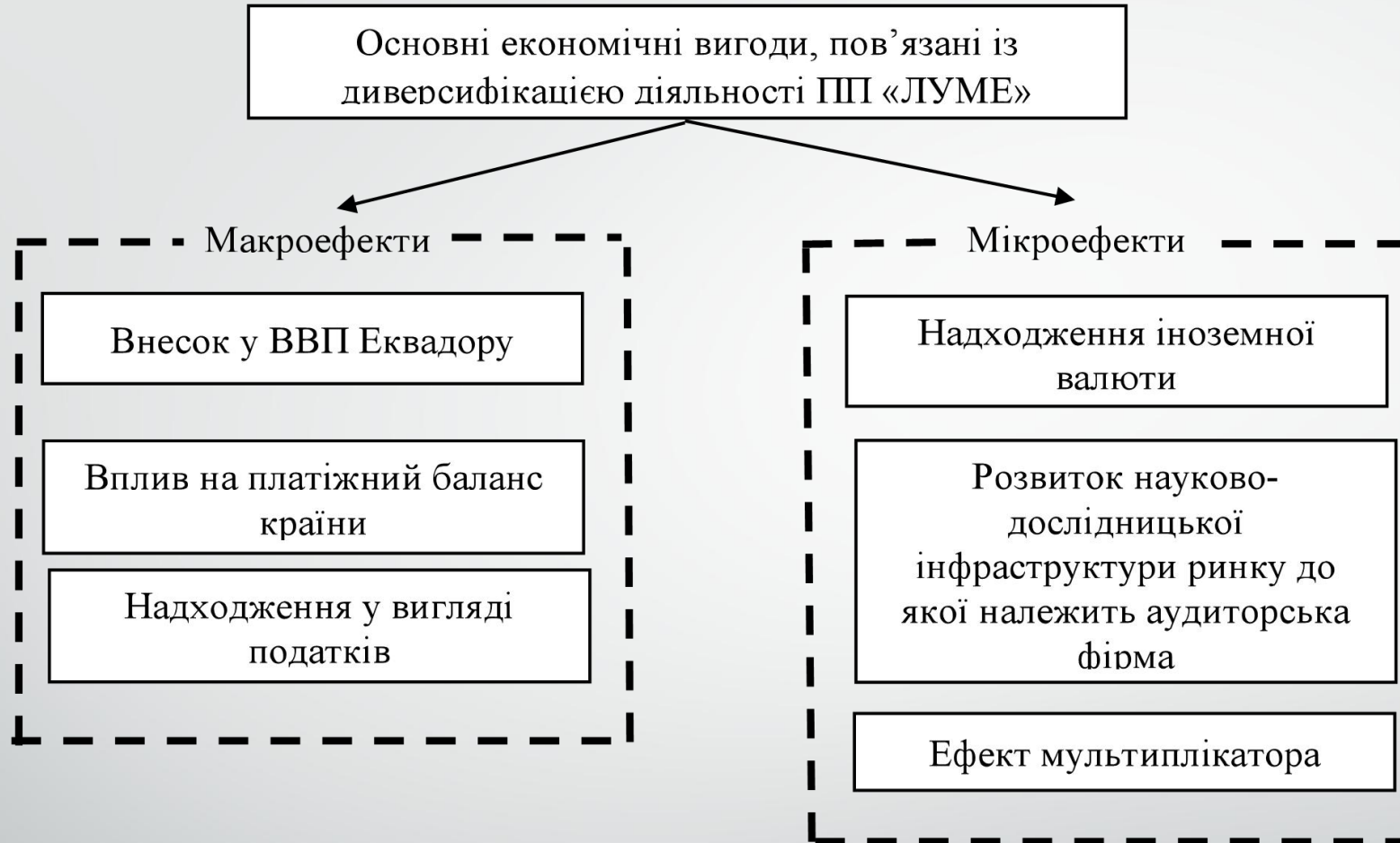


Рисунок 7 – Основні економічні вигоди, пов'язані із диверсифікацією ПП «ЛУМЕ»

Таблиця 5 – Головні причини необхідності використання стратегії диверсифікації на ПП «ЛУМЕ»

Сфера	Позитивні зміни в зовнішньому середовищі (можливості)	Можливі загрози
Загальна політична ситуація	<ol style="list-style-type: none"> 1. поліпшення правового і інституційного середовища; 2. сприятливі умови для зовнішніх і внутрішніх інвестицій; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. обмеження експорту капіталу з боку Еквадору; 2. формування моделі ринку із злиттям державних і крупних корпоративних інтересів в Україні, що створить монопольне середовище на ринку фінансових послуг
Демографічна і соціальна ситуація	<ol style="list-style-type: none"> 1. збільшення мобільності населення; 2. зростання рівня професійної підготовки фахівців економічної спрямованості; 3. збільшення кількості працездатного населення; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. від'ємний приріст населення; 2. еміграція висококваліфікованих фахівців; 3. зниження державних гарантій та соціальної допомоги; 4. міжнаціональні конфлікти
Економічне становище	<ol style="list-style-type: none"> 1. розвиток та поліпшення нормативно-правової бази; 2. залучення зовнішніх інвестицій та кредитів; 3. пом'якшення візових і митних бар'єрів; 4. стабільність національної грошової одиниці; 5. приватизація та кооперація 	<ol style="list-style-type: none"> 1. поява нових конкурентів на внутрішньому і зовнішніх ринках; 2. падіння попиту на продукцію і послуги галузі; 3. посилення митної політики; 4. зростання тіньової економіки
Зміни в регіональному управлінні	<ol style="list-style-type: none"> 1. децентралізація розподілу коштів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. нестабільне фінансування регіональних програм



Таблиця 6 – Відмінності між аудиторами українських та еквадорських аудиторських фірм на конкурентному українському ринку

Критерій	Український аудитор	Еквадорський аудитор
1. Рівень професіоналізму	<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна освіта; 2. постійне накопичення досвіду і на відповідних семінарах і конференціях; 3. відсутність досвіду роботи в Україні з своїми ментальними особливостями; 4. велика наукова і методологічна база, а також необмежений доступ до літератури 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поодинокі випадки професійної освіти на зарубіжних курсах, семінарах, стажування; 2. Значний досвід; 3. ментальне розуміння проблем українських підприємств і їх керівників
2. Економічна результативність і ринкова цінність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітке усвідомлення значення і потенційний позитивний економічний ефект, який може дати професійна діяльність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення результативності не розглядається як наслідок аудиту, проведення аудит є необхідною нормативною умовою ведення господарської діяльності 2. превалювання пріоритету людських цінностей над економічною доцільністю
3. Процеси зміни і управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання в роботі вкрай нормативної поведінки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрування поведінки, орієнтованої на персонал
4. Роль формальних взаємостосунків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстке використання формальних встановлень і норм поведінки; 2. Відносини «консультант – клієнт» обмежуються терміном дії контракту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання системи особистих відносин для доступу в організацію і подальшого спілкування в ній; 2. консультування розглядається як спосіб життя; 3. поширення відносин з клієнтами в інші сфери професійних і особистих взаємостосунків
5. Позитивне мислення і емоції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтація на дію й ініціативу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Емоційно орієнтована поведінка, рефлексії і менш прагматичний підхід до професійних проблем



Таблиця 7 – Перспективи розвитку диверсифікації аудиторської діяльності в Україні, та їх можливі способи використання для розвитку діяльності ПП «ЛУМЕ»

Проблеми розвитку аудиту в Україні	Перспекти розвитку аудиторської діяльності в Україні [21, с. 91; 22, с. 39; 23, с. 34].	Вплив виявлених можливостей на розвиток діяльності ПП «ЛУМЕ» в Україні
1	2	3
Значний негативний вплив “тіньового” бізнесу;	Використання вироблених в Еквадорі процедур легалізації «тіньового бізнесу»	Використання процедур правильного обліку та легалізації незаконно отриманих капіталів
Недостатній досвід аудиторської діяльності порівняно з іншими європейськими країнами	Новий підхід до оцінювання правильності та адекватності ведення бухгалтерського обліку українськими підприємствами	Використання нових процедур та прийомів в аудиторській діяльності
Негативний вплив дослівного перекладу закордонних стандартів та концепцій без врахування особливостей економічного розвитку нашої країни;	Необхідність більш ретельного вивчення вимог до ведення бухгалтерського обліку та аудиторської діяльності в Україні	Аудиторська діяльність характеризується використанням цифрових значень, тому точний переклад є не обов’язковим
Недостатня кількість кваліфікованих аудиторських кадрів, що зумовлено перш за все невідповідністю підготовки українських бухгалтерів та аудиторів сучасним вимогам практики;	Використання засобів віддаленого навчання - влогів, вебінарів, он-лайн майстер-класів, відеоконференцій, смарт-чатів	Відповідність бухгалтерів міжнародним стандартам та наявність в них ряду міжнародних сертифікатів та посвідчень
Відсутність методичних рекомендацій з питань комп’ютеризації аудиту	Необхідність гармонізації питань бухгалтерського обліку в різних операційних системах	Використання авторських програмних продуктів
Громадські професійні організації обліковців не є масовими, тому це стримує процес обговорення та вирішення проблемних питань практики обліку та аудиту;	Можливість дискусії на сторінках професійних видань та у спеціалізованих додатках	Участь у певних спеціалізованих аудиторських об’єднаннях
Відсутність єдиної, загальноприйнятої, економічно обґрунтованої методики розрахунку цін за аудиторські послуги	Дозволяє сегментування аудиторських послуг відповідно до їх змісту, обсягів, напрямів діяльності підприємств, що і формуватиме різні ціни на послуги	Свобода формування ціни на послуги

Таблиця 8 – Пропозиції, щодо розширення кола послуг ПП «ЛУМЕ»



Сфера діяльності [59, с. 210]	Наявні можливості
Оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) системи внутрішнього контролю (аудиту)	Сукупність розроблених власних авторських методів та методик працівників підприємства
Оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) використання виробничих потужностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення до співпраці інжинірингових фірм у питаннях, що стосуються технічних можливостей; 2. Аналіз виробничих програм та умов їх реалізації.
Оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) функціонування системи управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження шляхів комунікації: <ol style="list-style-type: none"> 1. усної взаємодії; 2. інформаційних систем; 3. документації внутрішньої звітності; 2. Аналіз організаційної структури та підпорядкованості;
Оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) системи морального стимулювання та оплати праці персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення використання таких сторін роботи клієнтів: <ol style="list-style-type: none"> 1. Team-building; 2. Корпоративна культура; 2. Ефективність використання різних форм оплати праці; 3. Пошук шляхів оптимізації оплати праці та робочого часу працівників.
Оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) системи управління персоналом	Інспекція системи управління персоналом на основі психологічних та економічних методів



Таблиця 9 – Стратегії можливої диверсифікації діяльності ПП «ЛУМЕ» в Україні

Види стратегій	Запропоновані заходи	Переваги	Недоліки
Концентрична (вертикальна)	Аудиторські послуги, послуги ведення бухгалтерського обліку	<ol style="list-style-type: none"> Гарантія високоякісного та вчасного виконання замовлених послуг; Тісний контакт з кінцевими споживачами; Формування нових господарських зв'язків. 	<ol style="list-style-type: none"> Вивчення особливостей ведення бухгалтерської діяльності в Україні вимагає певного часу; Значний вплив українських конкурентів на ринку та його певна обмеженість
Горизонтальна диверсифікація	Інвестиційний консалтинг	<ol style="list-style-type: none"> Різнобічний аналіз та задоволення потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності; Ринок збуту такої послуги, який підприємство охоплює всебічно, не може раптово зменшитися 	Існування певних національних особливостей діяльності, що можуть бути незрозумілими закордонним консультантам
Конгломератна диверсифікація	Випуск друкованих матеріалів стосовно бухгалтерського обліку	Поширення матеріалів може здійснюватися як в Еквадорі, та і в Україні, як серед аудиторів, бухгалтерів та інших зацікавлених осіб	Потреба консультацій з українськими юристами
	Організація і проведення форумів, конференцій та інших публічних заходів, присвячених проблемам активізації бізнесу між Україною та країнами Латинської Америки	Можливий спосіб налагодження бізнес-контактів з партнерами з різних країн	Складні умови отримання контактів підприємств та осіб зацікавлених розвивати бізнес між Україною та Еквадором



Рисунок 8 – Напрями диверсифікації діяльності ПП «ЛУМЕ»



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ

