

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

### **НА ТЕМУ**

«Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності»

Виконав: студент  
Групи ПТБД-21 ст  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
Войташик Ярослав Іванович

Керівник  
к.е.н., доц. кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки  
Ємець Ольга Іванівна

Рецензент  
к.е.н, доц. кафедри  
економічної кібернетики  
Русин Роман Семенович

Івано-Франківськ – 2024

## Зміст

<b>Вступ</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>7</b>
1.1. Різновиди диверсифікації підприємницьких ризиків	7
1.2. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств	13
1.3. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ В «ТОМАР ІФ»</b>	<b>27</b>
2.1. Характеристика підприємства та оцінка зовнішньоекономічної діяльності	27
2.2. Діагностика можливостей диверсифікації послуг «ТОМАР ІФ»	40
<b>РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ</b>	<b>46</b>
3.1. Опис та обґрунтування стратегії диверсифікації «ТОМАР ІФ» в умовах ризиків	46
3.2. Економічна ефективність реалізації проєкту локалізації для послуг «ТОМАР ІФ»	55
3.3. Пропозиції щодо майбутніх векторів розвитку підприємства	64
<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ</b>	<b>68</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>81</b>
<b>Додатки</b>	<b>88</b>

## Вступ

**Актуальність теми.** Сучасна підприємницька діяльність зазнає непередбачуваних викликів та ризиків, що постійно еволюціонують у змінному бізнес-середовищі. Глобальні тенденції, такі як нестабільність ринків, глобалізація, швидкі технологічні інновації та зростаюча конкуренція, створюють необхідність для підприємств ефективно керувати ризиками та забезпечити стабільність своєї діяльності.

В цьому контексті, дослідження напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності набуває особливого значення. Диверсифікація, як стратегічний інструмент, дозволяє підприємствам зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стійкість у змінному середовищі.

Це дослідження має на меті проаналізувати різноманітні аспекти диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності, включаючи виявлення основних ризиків, розгляд можливих стратегій диверсифікації та їхній вплив на стійкість та успішність підприємства.

Через важливість та актуальність цієї теми у сучасному бізнес-середовищі, розуміння та аналіз її аспектів може сприяти розвитку ефективних стратегій управління ризиками та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.

**Мета** даної бакалаврської роботи є ретельний аналіз та оцінка різноманітних напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності з метою розробки рекомендацій щодо ефективного управління ризиками.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- систематизувати основні види ризиків, які можуть виникати у підприємницькій діяльності;
- проаналізувати різні підходи до управління ризиками в підприємницькій діяльності;
- розглянути теоретичні аспекти диверсифікації та її вплив на економічну ефективність підприємства;

- провести аналіз основних характеристик підприємства «ТОМАР ІФ» та його зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити можливості та потенціал для диверсифікації продукції підприємства «ТОМАР ІФ» в умовах ризику;
- сформулювати пропозиції щодо майбутнього розвитку підприємства з урахуванням ризиків та можливостей диверсифікації;
- розглянути питання охорони праці у контексті підприємства, звернувши увагу на заходи щодо зниження ризиків та забезпечення безпеки працівників.

*Об'єктом* дослідження виступає «ТОМАР ІФ».

*Предметом* дослідження є диверсифікація ризиків у підприємницькій діяльності з особливим акцентом на аналіз різних аспектів цього процесу.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: структурнологічний, історичний, метод семантичного аналізу, метод прогнозування.

Наукова новизна дослідження теми "Напрями диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності" може бути реалізована через наступні аспекти.

Розробка нових моделей диверсифікації ризиків – це розробка нових підходів або моделей, які дозволяють ефективно управляти різноманітними ризиками в підприємницькій діяльності. Це може включати розробку інноваційних стратегій, алгоритмів або методів для розподілу ризиків.

Вивчення впливу нових факторів ризику – аналіз нових або недостатньо досліджених факторів ризику, які можуть впливати на підприємницьку діяльність, таких як технологічні зміни, зміни в законодавстві, геополітичні чинники тощо.

Врахування специфіки підприємства – дослідження, яке враховує конкретні характеристики та особливості підприємства, такі як його розмір, галузь, ринкова позиція тощо, для розробки індивідуалізованих стратегій диверсифікації ризиків.



Порівняльний аналіз інструментів диверсифікації – порівняльний аналіз ефективності різних інструментів та методів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності з метою вибору найбільш оптимальних стратегій.

Практичні випробування – впровадження нових підходів у практику з метою вивчення їхньої ефективності та визначення можливих плюсів і мінусів у реальних умовах діяльності підприємства.

Ці аспекти можуть сприяти створенню наукової новизни у дослідженні напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності та внести важливий внесок у розвиток цієї галузі знань.

*Наукова новизна* в дослідженні напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності може проявлятися через наступні аспекти.

1. Створення інтегрованої системи диверсифікації ризиків – розробка нового підходу до управління ризиками, який охоплює не лише фінансові аспекти, але й стратегічне планування, маркетингові стратегії, оптимізацію операцій і т. д.

2. Впровадження інноваційних методів аналізу ризиків – розробка нових методів аналізу, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та керувати ризиками у більш ефективний спосіб.

3. Урахування специфіки галузей та типів підприємств – врахування у дослідженні особливостей різних галузей і типів підприємств для розробки індивідуалізованих стратегій диверсифікації ризиків.

4. Аналіз впливу зовнішніх факторів на ризики – дослідження впливу різних зовнішніх чинників, таких як економічні, політичні, соціальні або екологічні фактори, на ризики підприємницької діяльності.

5. Створення інструментів для моніторингу ризиків – розробка нових інструментів та підходів для постійного моніторингу ризиків та їхнього адаптивного управління.

6. Аналіз практичних аспектів диверсифікації ризиків – вивчення практичних випадків та успішних стратегій диверсифікації ризиків на підприємствах з різних галузей.

**Практичне значення** Практичне значення дослідження напрямів диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності полягає в наступному: підвищення стійкості підприємства до ризиків, забезпечення більш стабільного фінансового стану, стимулювання інновацій та розвитку нових напрямків, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку.

**Структура та обсяг бакалаврської роботи.** Робота складається зі вступу, 4 розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 57 найменувань. Роботу викладено на 93 сторінках друкованого тексту, що містить 17 таблиць, 16 рисунків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

## 1.1. Різновиди диверсифікації підприємницьких ризиків

Повністю обґрунтувати отримані наукові результати. У процесі реалізації стратегії диверсифікації виникає стратегічна відповідність між існуючими та новими бізнес-одиницями, що є джерелом його конкурентної переваги, виникає можливість інвестування в межах портфеля підприємства, залежність підприємства від діяльності. цільовий ринок, який може поступово зменшуватися, зменшується.

До переваг диверсифікації можна віднести досягнення синергічного ефекту в різних видах діяльності підприємства, що проявляється у зниженні загальних витрат підприємства за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Важливим моментом є те, що диверсифікація є способом покращити адаптивність бізнесу.

Диверсифікація служить страховим механізмом, що підвищує конкурентоспроможність компанії. У процесі здійснення диверсифікації розширюється сфера основної діяльності - виконання більшого обсягу робіт, за рахунок чого отримуються цінові знижки, скорочуються витрати на рекламу, підтримується репутація товару на ринку, вдосконалюється технологія обслуговування та збільшується використання виробничі приміщення [4]. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом мають вищу економічну стійкість, особливо в умовах змін зовнішнього середовища та кризових явищ, таких як інфляція, неплатежі, низька платоспроможність населення.

Диверсифікація дозволяє підприємствам повніше використовувати свої фізичні ресурси та робочу силу, тим самим збільшуючи зайнятість працівників, одержуючи додатковий дохід від своєчасної та добре продуманої мобільності галузі та швидше збільшуючи випуск продукції. Ті види продукції, які користуються попитом і за прийнятними цінами, а також частково скорочують виробництво інших видів продукції, починає проявлятися несприятлива

ринкова кон'юнктура для цієї продукції. Можливість застосування диверсифікованого підходу повинна визначатися виходячи з конкретних можливостей, цілей та умов діяльності підприємства. Варто зазначити, що немає умов щодо того, коли компанія повинна прийняти рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Дуже важливим є момент виходу на ринок. Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик під час проведення диверсифікації діяльності підприємства зростає за вторгнення в нову для себе галузь (рис. 1.1).

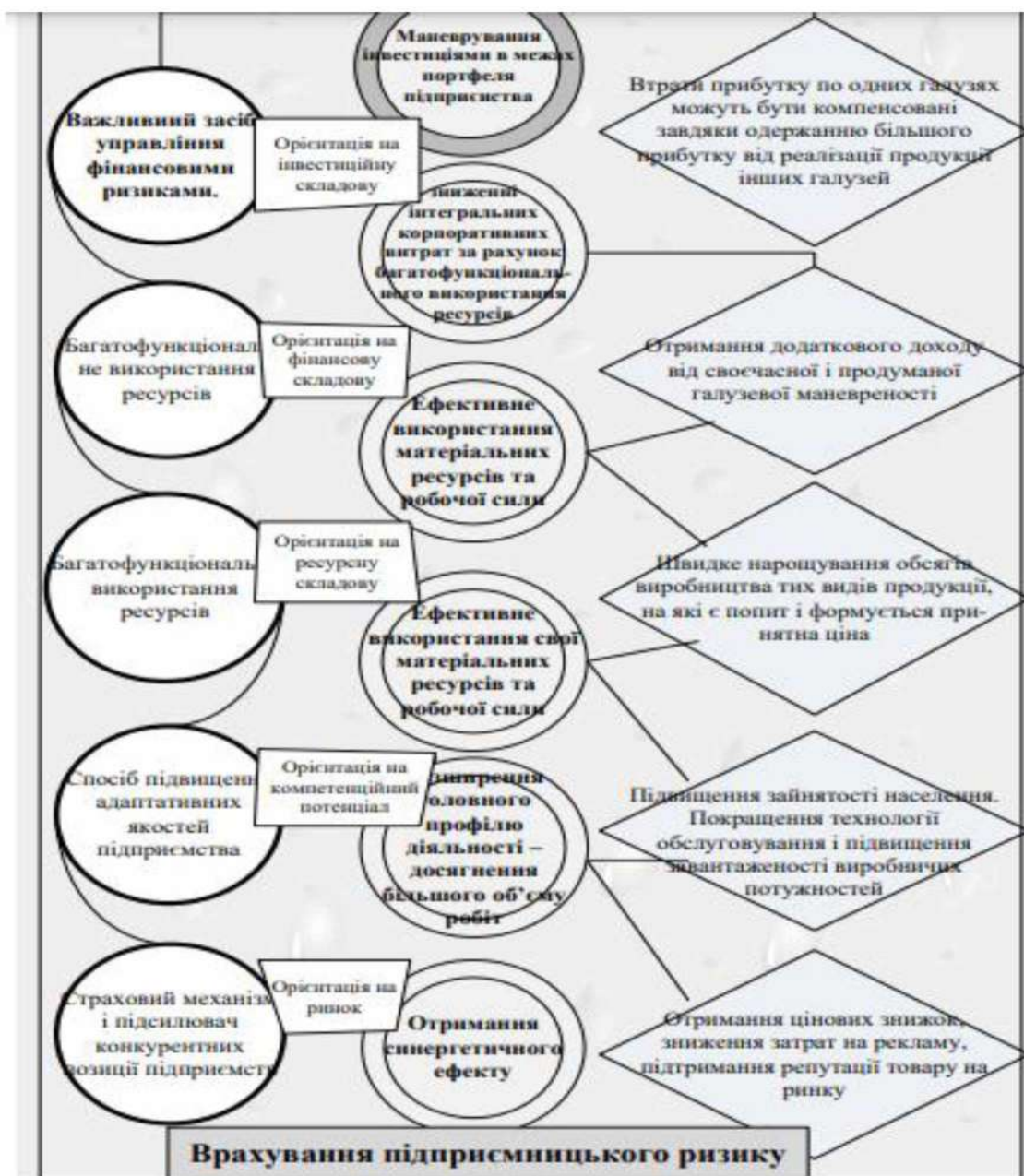


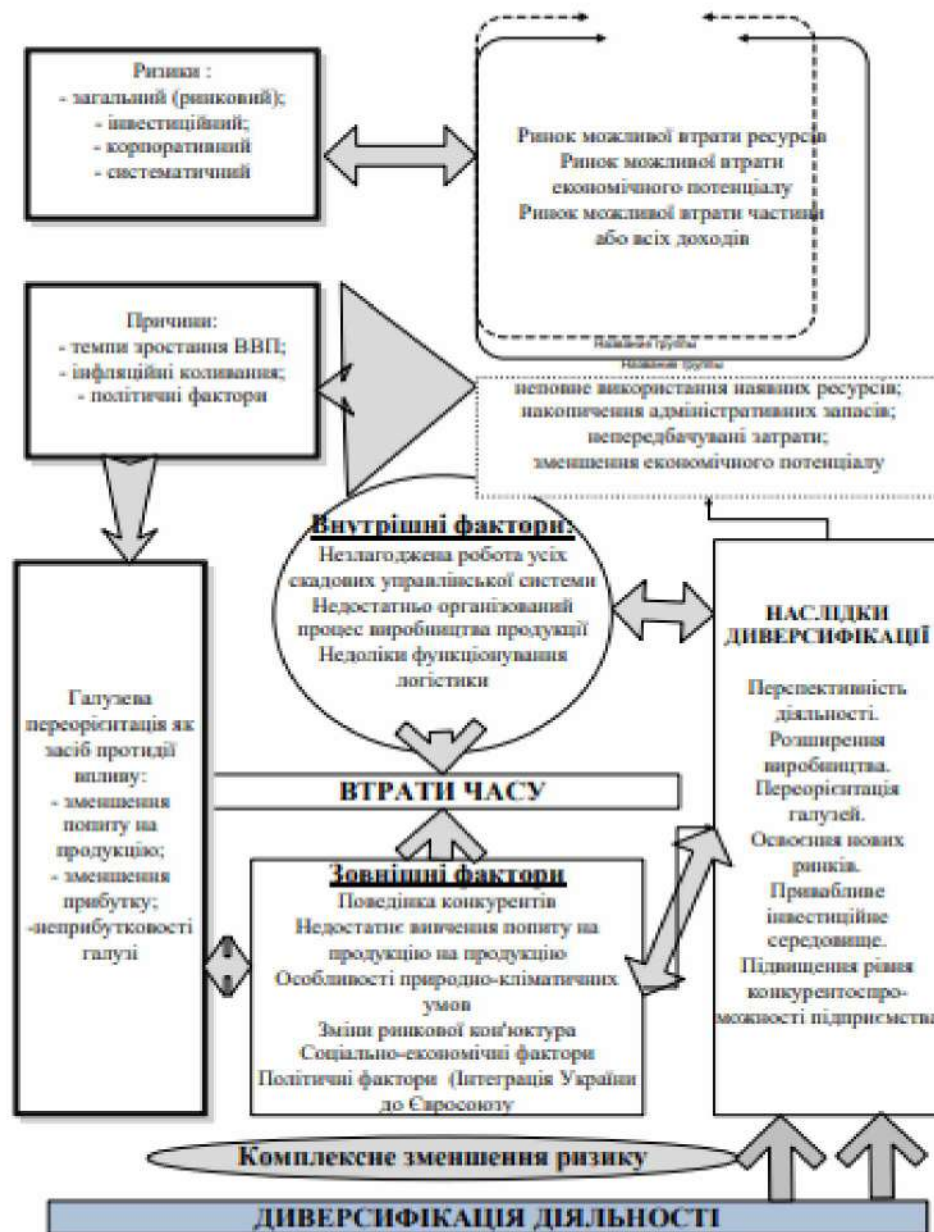
Рис. 1.1 Переваги диверсифікаційної форми організації діяльності підприємства

*Джерело: [13].*

Підприємницький ризик є одним із ключових елементів підприємницької діяльності та важливою складовою теорії та практики диверсифікації. У багатьох випадках уникнути ризикованої поведінки просто неможливо. Розвиток ризикових ситуацій може мати як негативні наслідки для компанії (збитки, недоотримання прибутку), так і позитивні результати у вигляді збільшення прибутку. Економічні ризики виникають у зв'язку з будь-яким видом діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції, товарів, наданням послуг, їх функціонуванням, реалізацією комерційних, соціально-економічних і науково-технічних проектів. Це явище, ознака і атрибут діяльності, а не просто поняття [38, с.11]. Грандель визначає ризик підприємницької діяльності як «ймовірність того, що інвестиційна діяльність отримає результати, відмінні від очікуваних, через екзогенні та ендогенні фактори впливу» [7]. Іншими словами, ризик – це загроза збитків для компанії у вигляді прогнозів, непередбачених додаткових витрат у планах дій або фактично отриманого доходу, який значно нижчий за запланований. Тому зниження величини очікуваного доходу, так звана втрата вигоди, також відноситься до категорії ризику.

Тому будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з втратами, які виникають через несприятливий збіг обставин, прорахунки та додаткові витрати понад заплановані. Загальновідомо, що збитки та збитки не плануються заздалегідь, хоча в окремих випадках вони можуть мати місце (рис. 1.2).





**Рис. 1.2. Вплив підприємницьких ризиків на результати диверсифікаційної діяльності підприємств**

*Джерело: [1].*

Відомо, що диверсифікація, як і будь-який економічний процес, крім своїх переваг, має і певні недоліки, а саме, як вважає І.В. Ансофф, «труднощі в пошуку резервних фондів і бізнесу для поглинань, необхідність отримання менеджерами нових знань і навичок, неврахування методологічної основи взаємозв'язку між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком, тобто забезпечення прийняттого співвідношення прибутковості та рівня ризику» [2]. Воно не завжди може використати переваги спеціалізованого виробництва і тому певною мірою є його антитезою, оскільки розвиток багатьох галузей розпоршує ресурси компанії, тому розумна концентрація в певних відділах

часто не досягається. Таким чином підприємство втрачає ефект масштабу виробництва. Слід також пам'ятати, що управляти диверсифікованим виробництвом набагато складніше, ніж недиверсифікованим.

Щоб оцінити ймовірність певних збитків унаслідок розвитку подій у непередбачених обставинах, насамперед необхідно мати інформацію про джерела можливих збитків усіх видів підприємницької діяльності та вміти їх розрахувати, авансувати або виміряти їх у можливі прогнозні значення. При цьому оцінюється кількісно та якісно кожен вид збитку та його загальний розмір. Розуміння природи збитків у практиці ведення бізнесу забезпечує найбільш повну оцінку негативного впливу будь-якого ризикового рішення на результативність діяльності та підвищує ефективність процесів управління ризиками підприємства як контекстної ознаки їх діяльності [9]. Основним завданням у реалізації даної стратегії є вибір оптимальних та ефективних рішень шляхом диверсифікації видів економічної діяльності, що зумовлює як оновлення (диференціацію) виробництва, так і вихід, проникнення підприємств за межі основної діяльності Введення нових галузей, та сектори економіки.

Якщо взяти до уваги визначення М. Хорта «...диверсифікація – це вид економічного процесу, основною сутністю якого є розвиток кількох непов'язаних між собою або обслуговуючих галузей» [24], можна розглядати диверсифікацію як процес діяльності Зростання Розвиток підприємства пов'язаний зі збільшенням номенклатури видів і проникненням в нові сфери діяльності, розробкою нових товарів і розширенням асортименту. Водночас диверсифікація – це стратегія, яка дозволяє компанії використовувати наявні сильні сторони в нових сферах діяльності у разі значних змін у бізнес-середовищі.

Тому при визначенні універсальних факторів процесу диверсифікації необхідно враховувати, що основою для визначення напряму диверсифікації завжди є загальні економічні закономірності суспільного розвитку, причому не тільки на основі економічних законів і факторів, а й на основі соціальні закони і фактори.

Як відомо, диверсифікація може зменшити ризик, але не уникнути його.

У цьому випадку загальна ефективність діяльності знизиться, оскільки компанія може отримати більше прибутку, зосередившись на найбільш прибуткових напрямках, але в цьому випадку і ризики будуть найбільшими. Цей коефіцієнт визначається кожним підприємством самостійно і в першу чергу залежить від ступеня толерантності власника підприємства до ризику (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Концептуальна залежність диверсифікаційної діяльності від впливу підприємницьких ризиків**

*Джерело: [18].*

Загальний ризик складається з трьох компонентів:

1) Інвестиційний ризик (його ступінь) визначається як відхилення фактичної прибутковості від її очікуваного (середнього) значення (інвестиційний ризик).

2) Несистематичний (власний) ризик, який притаманний конкретному бізнесу і знижується шляхом диверсифікації. Частка загального ризику, яку можна зменшити шляхом диверсифікації (унікальний ризик).



3) Системний (недиверсифікований) ризик (ринковий ризик) виникає внаслідок зовнішніх подій, які впливають на весь ринок. Системний ризик становить від чверті до половини загального ризику будь-якої інвестиції. Крім того, системні ризики впливають на всі підприємства одночасно і не можуть бути усунені (зменшені) шляхом диверсифікації [8].

Тому, враховуючи вищевикладене, досліджуємо та виділяємо основні цілі розробки та реалізації стратегії диверсифікації, а саме визначення конкретних шляхів і завдань розподілу обсягу капіталу найбільш вигідним способом між різними сферами виробництва. Коефіцієнт безпеки. Такий розподіл знижує несистематичні ризики та забезпечує підвищення ефективності виробництва та стабільну конкурентну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

## **1.2. Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств**

У процесі розвитку міжнародних економічних відносин світовий ринок продовжує поглиблюватися і розширюватися, поступово набуваючи нових рис і характеристик. Зокрема, економічна взаємозалежність між країнами стає все більш очевидною, оскільки обсяг і різноманітність транспортних потоків товарів, послуг, капіталу та робочої сили продовжує збільшуватися.

Рівень науково-технічного розвитку є важливим символом соціально-економічного прогресу різних країн і основним ресурсом збільшення національного доходу. Основним чинником економічного зростання та забезпечення належної позиції вітчизняної економіки у світовій економічній системі є ефективне використання інновацій проблеми. і культурні завдання.

Під ризиком розуміються дії, бездіяльність, події, які здійснюються суб'єктом господарювання за умов вибору та очікування успішних результатів, якщо існує можливість настання несприятливих результатів і погіршення економічних якостей його об'єкта. Як правило, ризик вважається негативним явищем, яке приносить несприятливі наслідки підприємству. Лише невелика кількість дослідників вважають, що ризик може мати позитивний вплив на діяльність підприємства, тобто можливість отримання вигоди або нульового результату діяльності. Ризик також слід розглядати як мотивацію для

підприємництва, ймовірність успіху для тих, хто може нести ризик. Поняття ризику в економічному розумінні передбачає втрати, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності, браком інформації, недостовірністю, а також прибутки, які можуть бути отримані лише шляхом ризикованих дій.

Під ризиком розуміються дії, бездіяльність, події, які здійснюються суб'єктом господарювання за умов вибору та очікування успішних результатів, якщо існує можливість настання несприятливих результатів і погіршення економічних якостей його об'єкта. Підприємницька діяльність. Як правило, ризик вважається негативним явищем, яке приносить несприятливі наслідки підприємству) Лише невелика кількість дослідників вважають, що ризик може мати позитивний вплив на діяльність підприємства, тобто можливість отримання вигоди або нульового результату. діяльність. Ризик також слід розглядати як мотивацію для підприємництва, ймовірність успіху для тих, хто може нести ризик. Поняття ризику в економічному розумінні передбачає втрати, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності, браком інформації, недостовірністю, а також прибутки та прибутки, які можуть бути отримані лише шляхом ризикованих дій.

Одним із основних шляхів запобігання ризикам у господарській діяльності підприємств є диверсифікація. Диверсифікація – це процес розподілу капіталу між різними інвестиціями, які безпосередньо не пов'язані між собою. Диверсифікація в основному пов'язана з переходом до багатoproфільного виробництва. широкий асортимент продукції. Слово «диверсифікація» походить від латинського *different'remote*. Поняття «диверсифікація» пояснюється як процес розширення асортименту продукції, що виробляється окремими компаніями та асоціаціями. У другій половині 20 століття для багатьох підприємств характерна вже не спеціалізація на виробництві одного продукту, а диверсифікація – виробництво різноманітної продукції.

За визначенням зарубіжних вчених, під диверсифікацією розуміється розширення асортименту товарів і послуг підприємства за рахунок супутніх або нових товарів і послуг, які можна виробляти і продавати з використанням наявного потенціалу, а також розвиток підприємства. діяльності. Це абсолютно

нова галузь для нього. Також вважається диверсифікацією інвестиційних ризиків. Але вона не може звести інвестиційні ризики до нуля. Це тому, що на підприємницьку та інвестиційну діяльність суб'єкта управління впливають зовнішні фактори, які не мають відношення до. Тому конкретний вибір не впливає на його диверсифікаційний вплив.

У сучасній економіці, що характеризується стрімкими коливаннями, інтеграція підприємств поєднується з диверсифікацією. Це дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Диверсифікація бізнесу дозволяє застрахуватися від втрати попиту на одному ринку шляхом компенсації на іншому. Це ефективний спосіб зниження економічного ризику та допомагає використовувати конкурентні переваги підприємства. Проте, процес диверсифікації має свої складнощі, і його слід ретельно зважувати.

Переваги диверсифікації включають:

- ефективний вихід із галузі, що знаходиться на спаді;
- зниження залежності від одного продукту чи ринку;
- посилення ринкової влади компанії по відношенню до покупців;
- допомога при розподілі ризиків.

Недоліки диверсифікації включають:

- необхідність навчання персоналу новим навикам;
- недостатньо уваги співпраці команд;
- потреба в значних грошових резервах;
- можливе небажане перенесення зусиль з існуючого на нові підприємства.

Існують два основних напрямки диверсифікації ризиків:

1) синергічна диверсифікація, коли компанія використовує свої переваги у своїй традиційній сфері для залучення нових клієнтів.

2) конгломератна диверсифікація, коли компанія переходить у нові сфери, не пов'язані зі своєю попередньою діяльністю.

Кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки, які варто враховувати при прийнятті рішення щодо диверсифікації.

Критерії вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації включають (Таблиця 1.1):

**Таблиця 1.1**

**Критерії вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації**

<b>Критерії вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації</b>	<b>Загрози диверсифікації</b>
Привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку	Невизначеність
Стабільний фінансовий стан та місце підприємства в галузі на момент диверсифікації	Необ'єктивність оцінки
Асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі	Ускладнення управління
Створення замкнутих виробничих циклів	Загострення проблеми фінансування
Оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів	Невизначеність часу
	Неадекватне реагування

*\*створено автором*

Для визначення ефективності диверсифікації слід враховувати економічні та соціальні показники. Це може включати збільшення фондоддачі, створення нових робочих місць та інші.

Загальна ефективність діяльності зменшується через розподіл ризиків, але це допомагає зменшити величину ризику. Для керування ризиками необхідно мати систему управління ризиками та оптимальне співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику.

Диверсифікація ризиків є складною сферою фінансового інжинірингу, що вимагає високого рівня знань та підготовки спеціалістів.

### **1.3 Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства**

Ринкові та господарські принципи історично склалися поетапно. У середині 20 століття принцип диверсифікації, як основний спосіб подальшого розвитку виробництва, вийшов на передній план інновацій і змін. Крім того,

починають з'являтися різні типи диверсифікації, залежно від того, як цей підхід застосований, і від переважаючих довгострокових очікувань.

Цей період тривав до початку 1950-х років. Характеризується спадом економічного зростання та уповільненням технічного прогресу. Існуючі на той час методи розвитку бізнесу вже не могли задовольнити потреби раціонального використання різноманітних ресурсів та визначення майбутніх пріоритетів. Саме в цей час на перший план виходить принцип диверсифікації як методу формування та розширення виробництва.

Якщо дивитися з точки зору організації виробництва, то вибір одного напрямку логічний і найвигідніший. Методи вдосконалення і просування продукції, а також організація економічної частини можуть бути доповнені участю вузькоспеціалізованих співробітників, і в принципі немає необхідності зосереджуватися на інших сферах для оцінки поведінки керівників усіх рівнів. Проте зниження в бік рентабельності або звуження перспектив у секторі розвитку вже є достатнім критерієм для виділення диверсифікації як одного з основних методів забезпечення ефективного виробництва.

Диверсифікація - це вид економічного процесу, основною сутністю якого є розвиток кількох не пов'язаних між собою галузей або послуг і розробка нових видів товарів, проектів і послуг. Як відомо, диверсифікація - це процес розвитку корпоративної діяльності, пов'язаний зі збільшенням асортименту видів і проникненням нових сфер діяльності та розвитком нових видів бізнесу. Розширення промисловості, розширення асортименту товарів включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й дифузію підприємницької діяльності в нові, самостійні види підприємницької діяльності.

А. Сміт зазначав, що «будь-який вид підприємництва супроводжується циклічними коливаннями, тому підприємства повинні диверсифікувати власну діяльність», тобто при визначенні загальних факторів процесу диверсифікації врахування загальноекономічних закономірностей суспільного розвитку є завжди визначений. Основа диверсифікованого напрямку базується не лише на економічних законах і факторах, а й на соціальних законах і факторах. За визначенням І. Ансоффа, «диверсифікація (нові продукти-нові ринки) – це

стратегія, яка дає змогу компанії використовувати існуючі переваги в нових сферах діяльності в умовах значних змін у бізнес-середовищі» [2, с. 11].

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого бізнесу, оскільки вона забезпечує найкращий спосіб виправити будь-які відмінності або проблеми в розподілі всіх типів залучених ресурсів. Різноманітність можна застосувати до будь-якого бізнесу, оскільки це найкращий спосіб виправити будь-які відмінності чи проблеми. розподіл різних видів залучених ресурсів. У процесі коригування чи розширення напряму діяльності сектору ефективніше відбувається структурна перебудова підприємств і всієї національної економіки.

Диверсифікований підхід може бути застосований до всіх складових виробничої або фінансової діяльності, починаючи від методу визначення характеристик і спрямованості готової продукції і закінчуючи напрямком структурних галузей усієї діяльності підприємства. В умовах динамічного макроекономічного розвитку розміщення коштів компанії стає надійною та перевіреною основою для забезпечення достатньої гнучкості будь-якого економічного процесу, що дозволяє реагувати на найімовірніші зміни в майбутньому. Чи приймати диверсифікацію, можна вирішити на основі зваженої оцінки поточного стану або очікування побудови прогнозу майбутнього розширення [3, с.147].

Таким чином, процес диверсифікації є процесом трансформації виробництва шляхом розширення підприємницької діяльності фірми з одночасним розвитком різних, не пов'язаних типів виробництва, розширення асортименту та різноманітності вироблених товарів у фірмі. Перетворені на складні багатоцільові комплекси, що виробляють продукцію або надають послуги різного призначення та характеру. По суті, диверсифікація передбачає прийняття підходу до вдосконалення діяльності компанії в нових напрямках з метою збільшення прибутку та використання наявних ресурсів з максимальною ефективністю.

Методу диверсифікації притаманні такі характери- стики [33, с. 142]:

- націленість на реалізацію економічних інтересів підприємства, і водночас

застосування цього методу залучає економічні інтереси інших учасників господарських відносин;

- постійне вдосконалення економічної діяльності, оскільки в умовах глобалізації світової економіки, при взаємному проникненні технологій і капіталу, потреба в інноваційних підходах до процесу диверсифікації є надзвичайно важливою.

Застосування методу диверсифікації підприємства здійснюється відповідно до логічної послідовності та розташування основних економічних процесів суб'єкта підприємства (рис. 1.4).



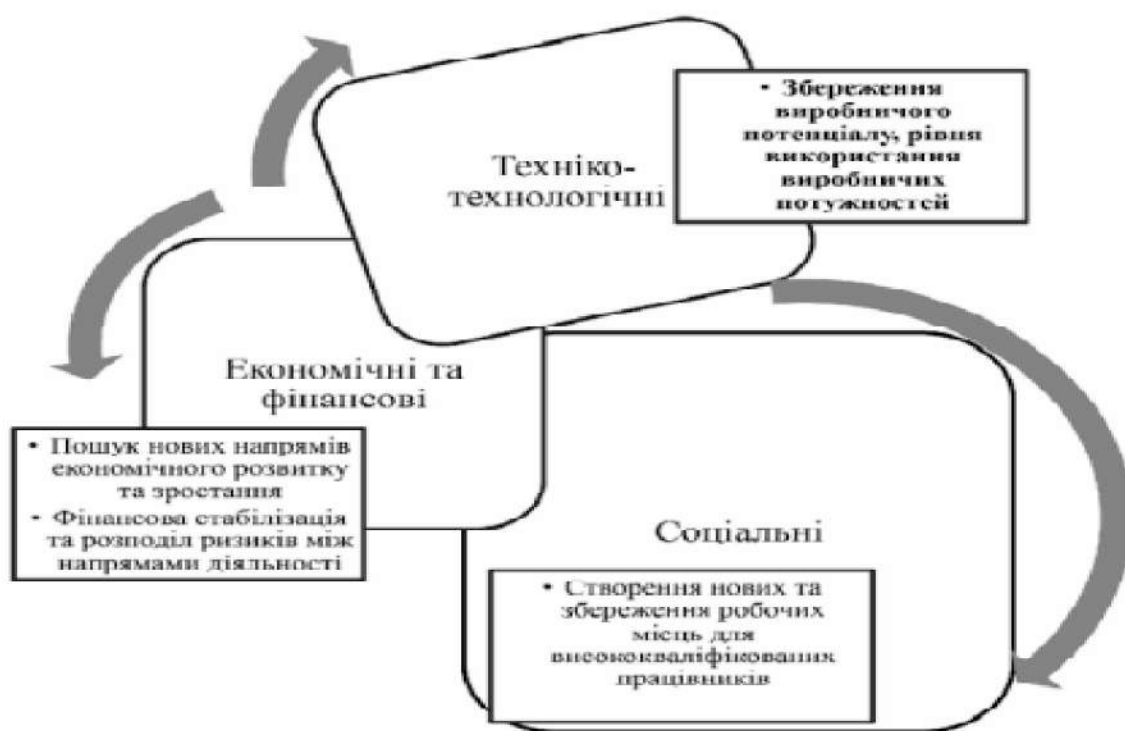
**Рис. 1.4. Застосування методу диверсифікації у господарській діяльності підприємства: основні етапи**

*Джерело: [9].*

Застосування диверсифікаційного підходу на підприємствах різних напрямів діяльності та форм власності має важливе архівне значення, оскільки дозволяє розширити спеціалізацію та види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити міжгалузеві зв'язки підприємства та стати рушійною силою. З'являються нові раціональні ініціативи та рішення, а зрештою – нові робочі місця, що у випадку кризових явищ забезпечує ефективні результати бізнесу.

В умовах євроінтеграції попит на основну продукцію підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках знизився, і проблема пошуку альтернативних функціонально збалансованих напрямів діяльності підприємства є

надзвичайно актуальною. З усіх перерахованих причин застосування різноманітності виділимо також такі системні фактори (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Система факторів необхідності застосування методу диверсифікації суб'єктами господарської діяльності**

*Джерело: [11].*

Варто також зазначити, що диверсифікація діяльності передбачає перехід до багатoproфільного виробництва з широким асортиментом продукції. Цілями диверсифікації є підвищення стабільності підприємства, можливість отримання синергії за рахунок проникнення на нові ринки, економія за рахунок ефекту масштабу, випуск взаємодоповнюючих продуктів [4, с.175].

Застосування методу диверсифікованого інвестування базується на таких принципах:

- підвищити потенціал для подальшого зростання розвитку;
- акумулювати ресурси та інші засоби для розвитку суміжних галузей або галузей, що розвиваються;
- повністю репозиціонувати в іншу галузь;
- ефективно знижувати собівартість продукції;
- надмірне накопичення ресурсів, у тому числі адміністративного;
- оцінити перспективи нової галузі.



Основними цілями бізнесу, який використовує підхід різноманітності, є:

- повністю використовувати наявні ресурси компанії;
- зросли прибутки основного виробництва;
- вірджинія;
- підвищений попит на продукцію;
- створіть нові робочі місця.

Якщо звернути увагу на різні типи, то їх можна розділити на: вертикальний тип, горизонтальний тип, концентричний тип і груповий тип.

Вертикальна диверсифікація – фірма починає виробляти продукцію, яка пов'язана з існуючою технологією виробництва фірми та маркетингом. Він характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю виробництва всіх частин і матеріалів. Ця диверсифікація пов'язана з поглинанням посередників і постачальників, головним результатом чого є контроль над усім виробничим ланцюжком – від сировини до готової продукції [5].

Переваги вертикальної диверсифікації:

- 1) поєднання великих можливостей для координації дій і контролю – стабільність ділових відносин всередині підприємства;
- 2) постачання матеріально-технічних ресурсів гарантоване;
- 3) тісний контакт з кінцевими споживачами. Горизонтальна диверсифікація є стратегією зростання
- 4) дешевий, відповідно до якого компанія виробляє або продає новий продукт, який не пов'язаний з існуючим сортом, але орієнтований на існуючих клієнтів компанії. Він передбачає вихід на нові сфери бізнесу, що пов'язано із задоволенням потреб існуючих клієнтів компанії. Підприємства, які виробляють певні види товарів або послуг, можуть отримувати інформацію від своїх споживачів про попит на інші види товарів і послуг і скористатися цією можливістю. Це дає можливість враховувати потреби споживачів.

Концентрична диверсифікація ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче

виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених в освоєнному ринку, в технологіях [45].

Диверсифікація групи підприємств стосується розвитку підприємств шляхом виробництва нових продуктів, які не пов'язані з традиційними технологіями виробництва. Це створення нового продукту, який не має абсолютно нічого спільного з існуючими технологіями чи потребами існуючих споживачів компанії. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може бути досягнутий лише великим бізнесом.

Існують різні способи застосування плюралістичного підходу. Одним з них є ресурсний метод. Концепція ресурсів – це загальновизнана теорія корпоративної диверсифікації, суть якої полягає в тому, що фірми розвиваються шляхом диверсифікації шляхом використання потенціалу зростання (у формі організаційних можливостей або успадкованих управлінських ресурсів). Особливістю ресурсного підходу є те, що вид диверсифікації залежить від гнучкості ресурсу. Зосередження на своїх сильних сторонах дозволяє компанії діяти на кількох ринках одночасно, тим самим захищаючи себе від циклічних коливань на кожному ринку. Якщо шляхом порівняння виробленої продукції та наявних ресурсів виявлено надлишок потужностей, для цієї ситуації можна створити нову бізнес-одиницю як окрему економічну одиницю. Якщо ресурсорієнтований аналіз ланцюжка процесів виявляє наявність розвантажених ресурсів, то виникає питання про їх використання. Вони не тільки можуть бути застосовані на вже розвинутих ринках, але й можуть стати основою для розширення діяльності компаній на інших ринках.

Методи оцінки диверсифікації ринку в основному включають три методи оцінки: метод ринку капіталу, метод транзакцій та метод оцінки галузі. У рамках цього підходу залишається дискусійним питання про те, які чинники призводять компанії до отримання сприятливих позицій на ринку і як ці позиції утримуються та зміцнюються. Відмінною рисою ринкової орієнтації є особлива увага до привабливості навколишнього середовища як індикатора зростання, якості ринку, позиціонування продукту та ринку відносно конкурентів.

Прийняти ієрархічний підхід до організації стратегічного управління. Завдяки безперервній інтеграції бізнес-підрозділів менеджери мають можливість виявити невикористані бізнес-можливості, переосмислити існуючі можливості та знайти нові ринки збуту.

Системний підхід до оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничі системи базується на виявленні інформаційно-економічної природи процесів як складових елементів механізмів управління підприємством. Це допомагає встановити обґрунтування рішень, а також надає фінанси та технології для вдосконалення планування та контролю.

Основним завданням реалізації стратегії диверсифікації економіки є врахування взаємозв'язку між диверсифікацією підприємницької діяльності та бізнес-ризиками, тобто забезпечення прийняттого співвідношення рівня прибутковості та ризику [6, с. 14]. Як ми всі знаємо, диверсифікація може зменшити ризик, але не уникнути його. При цьому знижується загальна ефективність діяльності, оскільки компанія може отримати більше прибутку, зосередившись на найбільш прибуткових напрямках, але в цьому випадку ризики будуть і найбільшими.

Загальний ризик складається з двох компонентів (рис. 1.6):



Рис. 1.6. Ієрархія схильності підприємства до ризику

*Джерело: [12].*

1. Інвестиційний ризик (його ступінь) визначається як відхилення фактичної прибутковості від її очікуваного (середнього) значення (інвестиційний ризик).

2. Несистематичний (власний) ризик – це ризик, притаманний конкретному підприємству і може бути зменшений шляхом диверсифікації. Частка загального ризику, яку можна зменшити шляхом диверсифікації (унікальний ризик).

3. Системний (недиверсифікований) ризик, який неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації. Системний (ринковий, недиверсифікований) ризик (ринковий ризик) виникає внаслідок зовнішніх подій, які впливають на весь ринок. Системний ризик становить від чверті до половини загального ризику будь-якої інвестиції. Крім того, системний ризик впливає на всі підприємства одночасно, і його неможливо усунути (зменшити) шляхом диверсифікації. Тому формування стратегії підвищення ефективності підприємства полягає у визначенні конкретних шляхів і цілей розподілу коштів між різними напрямками виробництва в найбільш вигідних і безпечних пропорціях. Такий розподіл зменшує несистематичні ризики, забезпечує підвищення ефективності виробництва та стабільну конкурентну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Диверсифікація – це стратегія, яка знижує рівень ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між кількома сферами діяльності. Тому інвестор не повинен вкладати гроші у виробництво певного виду продукції, тому що в цьому випадку він буде або неефективним, або дуже ризикованим. Підприємства з високим ступенем спеціалізації, з одного боку, мають чіткі ритми виробництва і високу рентабельність, з іншого – низьку адаптивність, гнучкість і оперативність до змін економічного середовища (коливань попиту і цін). сировина, кінцева продукція тощо) [27, с. 17].

Тому необхідна диверсифікація виробництва – виробництво та просування різноманітних видів продукції. Одним із ефективних шляхів зниження рівня ризику є раціональне використання диверсифікованих методів

ведення бізнесу, основною основою яких є розширення та ефективне виробництво.

Різноманітність має свої позитивні та негативні сторони. Що стосується основних переваг диверсифікації, то при реалізації стратегії диверсифікації існує стратегічна відповідність між існуючими різновидами бізнесу компанії та новими різновидами, що є джерелом її конкурентної переваги та можливості маніпулювання інвестиціями в бізнесі компанії сфера застосування. З'являються бізнес-портфелі, і залежність компанії від діяльності на певному цільовому ринку може поступово зменшуватися. До переваг диверсифікації можна віднести досягнення синергічного ефекту в різних видах діяльності підприємства, що проявляється у зниженні загальних витрат підприємства за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Важливим моментом є те, що диверсифікація є способом покращити адаптивність бізнесу. Диверсифікація слугує страховим механізмом, що підвищує конкурентні позиції лідерів бізнесу.

При реалізації стратегії диверсифікації розширюється основна сфера діяльності – виконання більшого обсягу робіт, за рахунок чого отримуються цінові знижки, скорочуються витрати на рекламу, підтримується репутація товару на ринку, вдосконалюється технологія обслуговування та підвищується якість обслуговування. Використання виробничих потужностей. Диверсифікація, як і будь-який процес, крім переваг, має певні недоліки. Можливість застосування диверсифікованого підходу повинна визначатися виходячи з конкретних можливостей, цілей та умов діяльності підприємства. Варто зазначити, що немає умов щодо того, коли компанія повинна прийняти рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Вартість виходу на нові ринки висока, тому слід пам'ятати, що не можна ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал. Необхідно враховувати наслідки ризиків, оскільки ризик диверсифікації бізнесу компанії зростає при виході на нові ринки.

Тому диверсифікаційний підхід є одним із стратегічних варіантів корпоративного розвитку, який може отримати додаткові економічні вигоди в складних ринкових ситуаціях. З огляду на те, що кризові явища все більше

впливають на корпоративну діяльність і зростає невизначеність зовнішнього середовища, все більше компаній стикаються з проблемою ефективної корпоративної діяльності та стратегії розвитку. Диверсифікація допоможе вирішити цю важливу проблему, підвищити економічну ефективність підприємств, досягти стійких конкурентних переваг. Через системну економічну кризу в Україні невизначеність щодо умов функціонування та перспектив діяльності підприємств залишається високою, що зумовлює необхідність дослідження диверсифікації як ефективного методу економічного розвитку підприємств. Розвиток підприємств різних галузей може забезпечити загальний розвиток національної економіки.

Результатом ефективного застосування диверсифікаційного підходу до корпоративної діяльності є досягнення встановленої ієрархії цілей, а саме:

- забезпечити виживання підприємств у складних економічних умовах та нестабільному кризовому середовищі;
- стабільність грошового потоку;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до мінливих смаків споживачів;
- економія ресурсів у масштабах виробництва, – безвідходна технологія виробництва продукції;
- визначити напрямок і шляхи забезпечення зростання підприємства;
- максимізація ефективності організаційного потенціалу управління підприємством.

Надалі слід провести дослідження для оцінки ефективності диверсифікації виходячи з умов галузевого ринку, на якому працює підприємство. Тому підприємства повинні самостійно і самостійно проводити диверсифіковані операції, щоб отримати максимальну вигоду і мінімальний ризик, тобто вибрати найкращий план капітальних вкладень, раціонально використовувати ресурси, отримати максимально можливий прибуток, забезпечити корпоративну фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ В «ТОМАР ІФ»**

### **2.1. Характеристика підприємства та оцінка зовнішньоекономічної діяльності**

Об'єктом мого дослідження стало ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ». Підприємство засноване 17.08.2022 (1 рік 6 місяців).

Код ЄДРПОУ 44761044.

Arka Express – компанія, що спеціалізується на перевезенні вантажів по США, надаючи якісні послуги з перевезення вантажів. Що робить їх унікальними, так це їх онлайн-підхід до бізнесу, що дозволяє клієнтам легко та зручно організувати та відстежувати свої відправлення з будь-якої точки контакту. Завдяки передовій технології та ефективним логістичним рішенням Arka Express забезпечує надійну та швидку доставку, щоб задовольнити потреби клієнтів у транспортуванні різноманітних вантажів по Сполучених Штатах.

TOMAR IF займається не тільки транспортуванням вантажів. Вони виконали роботу. Відмінне та своєчасне обслуговування. Найкраща оплата та безпека в галузі. І найкращі водії в транспортній галузі, без винятку.

Повне найменування юридичної особи

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ»

Скорочена назва

ТОВ "ТОМАР ІФ"

Найменування іноземною мовою

Повне найменування іноземною мовою

"TOMAR IF" LLC

Скорочене найменування іноземною мовою

"TOMAR IF" LLC

Код ЄДРПОУ

44761044

Дата реєстрації

17.08.2022 (1 рік)

Уповноважені особи

Василюк Василь Миколайович

Компанія має юридичну адресу: Україна, 76026, Івано-Франківська область, Івано-Франківський район, місто Івано-Франківськ, вулиця Мазепи Гетьмана, будинок 160а, приміщення 91. Головний вид діяльності компанії – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Виторг за 2023 р. дорівнює 128 800 гривень.

На дату 28.02.2024 у 44761044 основний вид економічної діяльності «68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна».

Інші види діяльності

Оренда легкових автомобілів, автобусів, вантажівок, інших побутових товарів і обладнання.

Вантажоперевезення є критично важливим елементом будь-якого бізнесу, який вимагає ефективних і надійних методів доставки товарів вчасно та безпечно. У світі, де швидкість, точність і надійність мають значення, наші послуги з вантажних перевезень створені для задоволення ваших потреб.

Компанія пропонує широкий спектр послуг, що охоплюють усі аспекти вантажоперевезень, від експрес-доставки до комплексного планування логістики. Наш досвід та ефективна інфраструктура дозволяють нам надавати найвищий рівень обслуговування та задовольняти потреби наших клієнтів.

Наша місія полягає в тому, щоб зробити процес доставки вантажів для наших клієнтів максимально простим і безпечним. Незалежно від розміру та складності вашого вантажу, ми готові бути вашим надійним партнером у логістиці та забезпечити успішну доставку вашого вантажу в будь-яку точку світу.

Послуги перевезення вантажів від «ТОМАР ІФ»



«ТОМАР ІФ» надає широкий спектр послуг з перевезення вантажів і спеціалізується на наданні клієнтам надійних та ефективних логістичних рішень. Наші послуги включають:

1. Міжміські перевезення:

Ми забезпечуємо швидкі та ефективні міжміські перевезення вантажів по всій території України та закордоном. Наші досвідчені водії та сучасний флот транспортних засобів гарантують надійність та безпеку доставки.

2. Експрес-доставка:

Ми пропонуємо швидку експрес-доставку вантажів для клієнтів, які потребують негайного перевезення вантажів з одного місця в інше.

3. Доставка "від дверей до дверей":

Наша компанія забезпечує повний цикл послуг з доставки "від дверей до дверей", щоб зробити процес перевезення максимально зручним для наших клієнтів.

4. Перевезення великогабаритних вантажів:

Ми маємо досвід у перевезенні великогабаритних вантажів та забезпечуємо їх безпечну та ефективну доставку до місця призначення.

5. Логістичні консультації:

Наші експерти з логістики надають консультації клієнтам щодо оптимізації логістичних процесів та зменшення витрат на перевезення вантажів.

6. Трекінг та моніторинг:

Наша система трекінгу та моніторингу дозволяє клієнтам в реальному часі відстежувати місцезнаходження своїх вантажів під час доставки.

7. Спеціалізовані послуги:

Ми також надаємо професійні послуги з перевезення вантажів, які враховують унікальні потреби наших клієнтів, такі як контроль температури, небезпечні вантажі тощо.

Незалежно від розміру та складності Вашого вантажу, «ТОМАР ІФ» готова надати найвищий рівень обслуговування та задовольнити Ваші логістичні вимоги.

ТОВ «ТОМАР ІФ» здійснює пасажирські перевезення на міських, приміських та міжміських маршрутах. За потреби також доступні міжнародні автобуси. На території підприємства розташовані адміністративно-господарські будівлі, ресторани, відкриті та закриті автобусні стоянки, прохідні, автозаправні станції біля автопідприємства. TOMAR IF GmbH & Co. KG має повну матеріально-технічну базу: дільницю технічного обслуговування та ремонту автобусів, яка включає станції технічного обслуговування та ремонту окремих вузлів та агрегатів, станцію діагностики, майстерню професійного фарбування, автоматичну мийку тощо. Для здійснення пасажирських перевезень автотранспортні підприємства мають відповідний рухомий склад. Це автобуси різних марок і напрямків. В основному це: Ікарус-260, ЛАЗ-699Р, Ікарус-280, ЛАЗ-4202, ЛАЗ-695Н. Варто зазначити, що рухомий склад АТП не дуже новий, адже остання партія техніки надійшла в першому кварталі 2010 року. Компанія має три автопарки, перший обслуговує місто, другий обслуговує передмістя, а третій обслуговує передмістя. Третє – міжміські перевезення.

Експлуатаційний відділ АТП відповідає за розвиток і відкриття транспортних ліній, планування роботи, організацію, управління та контроль режиму руху автобусів на лініях, виконання перевезень. Цей відділ відповідає за реалізацію транспортних програм і програм доходів. Крім того, на експлуатаційний відділ покладається формування розкладу руху перевезень, розробка та реалізація заходів щодо підвищення якості обслуговування пасажирів.

Організаційна структура транспортної компанії є ключовим фактором її успіху та ефективності в сфері логістики. Він визначає, як різні частини компанії взаємодіють один з одним і як вони взаємодіють з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Як правило, організаційну структуру транспортної компанії можна розділити на кілька основних компонентів.

1. Виконавче керівництво –це вершина організаційної структури, яка включає в себе керівництво компанії. Це високопоставлені особи, які встановлюють стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії.

2. Відділи та підрозділи – компанії зазвичай мають різні відділи, такі як логістика, операції, фінанси, маркетинг та інші. Кожен з цих відділів відповідає за конкретні аспекти діяльності компанії.

3. Операційна група – вона займається безпосереднім керуванням процесами перевезень, включаючи розподіл вантажів, планування маршрутів та координацію діяльності водіїв та інших персоналу.

4. Технічна підтримка – цей відділ відповідає за обслуговування та підтримку технічного обладнання, такого як вантажівки, системи відстеження вантажів та інші технічні аспекти.

5. Клієнтський сервіс – відділ, який забезпечує зв'язок з клієнтами, вирішує їхні проблеми та надає консультації щодо послуг компанії.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності «ТОМАР ІФ» як одного з ключових продуктів**

Головна мета комерційного підприємства – максимізувати прибуток. Ринкові умови породжують конкуренцію між виробниками ідентичних товарів чи послуг. Різні форми власності, свобода вибору господарської діяльності та боротьба за ресурси і ринки збуту створюють конкурентне середовище. Конкурентоспроможність вимагає адаптації до умов та здатності витримувати конкуренцію. Конкурентноздатність та конкурентоспроможність, хоча схожі, мають відмінні визначення. Конкурентноздатність описує здатність об'єкта витримувати конкуренцію, тоді як конкурентоспроможність визначає потенційний результат об'єкта на ринку.

Конкурентноздатність більш застосовується до діючих на ринку об'єктів, тоді як конкурентоспроможність – до нововведених. Визначення конкурентноздатності, надане науковцями, такими як Н.В. Куденко, А.Г.

Мокроносів, Н.М. Сулима, Л.М. Степасюк, О.В. Величко, С.М. Клименко, включає:

- відносну оцінку на основі порівняння;
- короткострокові та довгострокові показники;
- залежність рівня конкурентоздатності наявного товару та конкурентоспроможності нового;
- ефективність роботи підприємства.

Оцінка конкурентоздатності товару включає:

- оцінку, як краще або гірше він задовольняє клієнтів порівняно з конкурентами;
- вирішення проблеми на основі маркетингового дослідження;
- періодичність оцінки;
- урахування технічних, економічних та комерційних характеристик, які важливі для покупців;
- вибір найбільш значущих параметрів;
- етапи оцінки, що залежать від конкурентної ситуації, виду товару та завдань оцінки.

Виходячи з наведених методичних аспектів, оцінюючи конкурентоспроможність продукції транспортної галузі, необхідно враховувати не тільки вимоги клієнтів до ціни та якості, а й інші чинники (забезпеченість запчастинами, організацію сервісу, репутацію країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача). Оцінка конкурентоздатності промислової продукції є вихідним елементом для виробничого господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

Вивчення конкурентоздатності слід проводити безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, що дає можливість своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків для виробничих товарів, розроблення та виробництво нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей тощо.

Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що базуються на останніх науково-технічних досягненнях, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальні виробничі майданчики, ресурси – усе це є запорукою успіху та постійного розвитку[7]. В даний час на діяльність «ТОМАР ІФ» впливає багато зовнішніх факторів, які визначають основні тенденції його розвитку, в тому числі динаміка конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Використаємо метод аналізу PEST для аналізу макросередовища. Результати аналізу наведені в таблиці 2.1.

**Таблиця 2.1**  
**PEST-аналіз макросередовища ТОВ «ТОМАР ІФ»[22]**

<b>Політично-правові</b>	<b>+/-</b>	<b>Ступінь впливу</b>	<b>Важ</b>	<b>Економічні</b>	<b>+/-</b>	<b>Ступінь впливу</b>	<b>Важ</b>
1) нестабільність політичної ситуації в Україні;	-	2	2	1) динаміка ВВП;	-	1	2
2) постійні зміни в законодавстві України;	-	2	3	2) коливання курсу національної валюти;	-	2	2
3) інтегрування до ЄС;	-	2	3	3) рівень інфляції;	-	2	2
4) гальмування політичними силами економічних реформ;	-	1	2	4) стан джерел сировини й енергоресурсів;	-	2	3
Коефіцієнт впливу	-0,5			Коефіцієнт впливу	-0,444		
<b>Соціально-демографічні</b>	<b>+/-</b>	<b>Ступінь впливу</b>	<b>Важ</b>	<b>Технологічні</b>	<b>+/-</b>	<b>Ступінь впливу</b>	<b>Важ</b>
1) зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції;	-	2	2	1) рівень новизни і сучасності обладнання;	-	3	3
2) зниження народжуваності;	-	1	1	2) розвиток галузей шостого технологічного укладу;	-	3	2
3) підвищення рівня безробіття;	+	2	2	3) контроль якості державою;	+	2	2
4) зростання рівня соціальних потреб населення;	-	2	2	4) тенденції науково-дослідних, конструкторських робіт.	-	2	2
Коефіцієнт впливу	-0,139			Коефіцієнт впливу	-0,472		

Основними критеріями конкурентоспроможності товару в галузі пасажирських перевезень є: ціна, екологічність, відповідність стандартам

якості, експлуатаційні характеристики (економічні), унікальність пропозиції (від 0 до 10), наведені за показниками.

Найслабшими конкурентними позиціями в сервісі «ТОМАР ІФ» є: екологічність, економічність, унікальність товару та післяпродажне обслуговування. Розглянемо категорії дослідження докладніше:

– екологічність, нині екологічні проблеми є досить поширеними, тому вони знаходяться під пильним наглядом громадськості. Хоча галузь виробництва транспорту не є такою шкідливою, як інші види виробництва.

– економічність, у зв'язку зі швидким розвитком технологій є багато методів щодо зменшення споживання енергії транспортними засобами. Це є вагомим фактором конкурентоспроможності послуг у цій галузі, тому що енергоспоживання є одним із ключових пунктів у виборі механізму транспорту, особливо у сфері пасажирських перевезень;

– унікальність пропозиції – послуги «ТОМАР ІФ» є не досить різноманітними. Транспорт виробляють для транспорту загального призначення.

Центрів післяпродажного обслуговування «ТОМАР ІФ» не досить. Є низка послуг, які вони надають, але це потребує багато часу. Представництва компанії не досить поширені як в Україні, так і за кордоном. Виходячи з проведеного вище аналізу, можна сказати, що в умовах глибоких структурних змін міжнародного і національного ринку головне завдання «ТОМАР ІФ» полягає в пошуку своєї ніші в жорстких умовах конкуренції на світовому ринку. Для цього завод як підприємство, що діє в глобальній економіці, повинні враховувати особливості сучасного ринку.

Показники діяльності ТОВ «ТОМАР ІФ» за методикою ЮКОНТРОЛ.

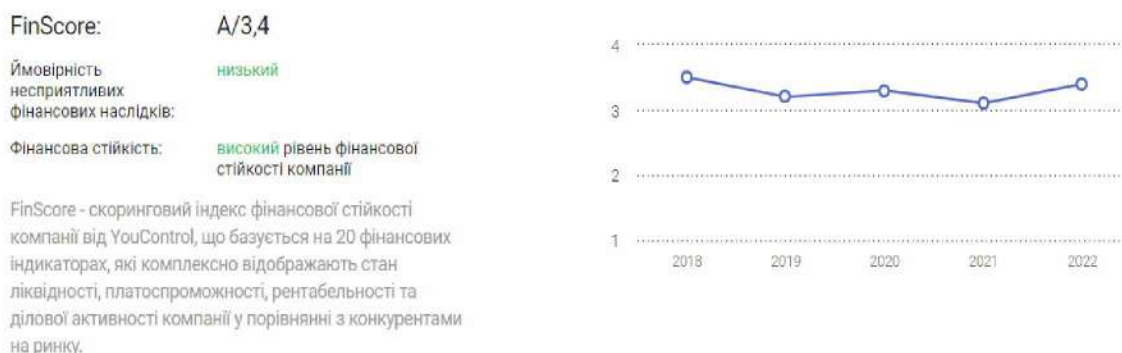
Фінансовий аналіз		
2022 р.	Рентабельність активів	2.13%
2022 р.	Боргове навантаження	50.03%
2022 р.	Зростання прибутку	10%

**Рис. 2.1. Фінансовий аналіз ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ»**



*Джерело: [15].*

З рисунку 2.1 видно, що рентабельність активів у 2022 р. становила 2,13%, боргове навантаження – 50,03%, прибуток зріс на 10%. Фінансовий скоринг «ТОМАР ІФ» зображено на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Фінансовий скоринг ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ»**

*Джерело: [15].*

На нинішньому етапі розвитку компанії та розвитку продукту «ТОМАР ІФ», можна стверджувати, що компанія проводить не агресивну стратегію і не робить спроб розширюватись на ринку за допомогою існуючих послуг. До 2022 року включно, компанія концентрувалася на налагодженні процесів та коригуванні так, щоб закривати максимум потреб клієнтів за допомогою сегментованої лінії додатків.

Для формування майбутньої стратегії підприємства необхідний комплексний аналіз стану підприємства та сукупності різних факторів впливу, які впливають на стан підприємства, а також визначається зростання чи падіння підприємства. його прибутковість. Для цього ми почнемо з діагностики внутрішнього середовища компанії, детально проаналізувавши ключові фактори та проаналізувавши їх потенційний вплив на компанію.

Таким чином, можна сказати, що компанія повністю визначає свою місію, але більш дрібні цілі підприємства сформульовані слабо, що заважає працівникам чітко зрозуміти, яка мета підприємства та яка стратегія підприємства. Компанія має вдалу організаційну структуру, яка дозволяє

швидко вирішувати поточні проектні завдання та підтримувати життєвий цикл продукту. Технологічний стек компанії досить стандартний і поширений на світовому ринку, що дозволяє легко знаходити потрібних експертів і вирішувати завдання розробки та управління. Є певні труднощі в кадровому складі: набір молодих спеціалістів з мінімальним досвідом, який був призупинений з початком повномасштабного вторгнення, і залучення росіян у компанію, яка в перспективі може мати а негативно впливають на настрої всередині компанії і погіршують її репутацію.

Крім того, ми будемо використовувати інструмент SOP (Стратегічна корпоративна оцінка) як один із типів аналізу, найбільш успішно адаптований до реальності МСП (табл. 2.2). Аналіз SOP через оцінку.

15 основних факторів, використовуючи шкалу оцінювання від 1 до 5. Як правило, співробітники компанії створюють робочу групу, можливо, залучаючи сторонніх консультантів, щоб зважити всі фактори.

**Таблиця 2.2**

**SOP (Стратегічна корпоративна оцінка) ТОВ «ТОМАР ІФ»[26]**

Показники	Оцінка (шкала від 1 до 5)		
	2022	2021	відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства			
Структура підприємства	4	4	0
Корпоративна культура	3,5	5	-1,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління)	3,5	4,5	-1
Стиль керівництва (середній і вищий рівень управління)	5	5	0
Ресурси	4,5	4	+0,5
Фінансові ресурси	4,5	4	+0,5
Комунікації	4	4,5	-0,5
Технології	5	5	0
Персонал	4	4,5	0,5
Знання фінансів	5	5	0
Знання клієнтів	5	4,5	+0,5
Знання конкурентів	5	4,5	+0,5
Знання галузі та особливостей бізнесу	4,5	4	+0,5
Використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	3,5	5	-0,5
Фінансова стратегія	4	4	0
Маркетингова стратегія	3,5	4,5	-1
Впровадження планів	3,5	4	-0,5



*Джерело: сформовано автором на основі [26]*

З метою моніторингу динамічних можливостей аналіз проводиться протягом двох років: звітного 2022 року та попереднього 2021 року, з визначенням відхилень та виділенням тенденцій у спеціальній графі.

Ми проведемо діагностику зовнішнього середовища компанії та її прямих і непрямих факторів, а також висвітливо характер впливу окремих факторів на компанію. Можна сказати, що підприємство має багато зовнішніх факторів, які можуть мати негативний вплив на підприємство. Серед іншого, керівництво компанії в невизначений час через причини, які безпосередньо не залежать від компанії (включаючи війну в Україні та пов'язані з нею військові ризики), може зменшити кількість кваліфікованого персоналу, мобілізацію, підвищення рівня обізнаності та цілісності, внаслідок чого працівник підвищує вимоги до роботодавців). Після аналізу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів можна скласти вичерпну SWOT-таблицю з оцінкою факторів, які мають найбільший вплив на бізнес, і оцінкою їх важливості за шкалою від 1 до 5, див. таблицю 2.3.

**Таблиця 2.3**

**SWOT-таблиця ТОВ «ТОМАР ІФ»[14]**

Переваги	21	Можливості	16
Створення екосистеми, що повністю обслуговує потреби диджиталізації документообігу	5	Розширення присутності компанії на міжнародних ринках	5
Варіативність застосунків та планів підписки	5	Створення локалізації застосунків для задоволення потреб корпоративних клієнтів	4
Чітка місія підприємства	5	Збереження ціноформування у прив'язці до курсу долара для додаткового примноження прибутку	2
Інновативність та технологічний стек, що використовуюється на підприємстві	3	Вихід компанії на нові ринки, які поки що не пригнічуються можливостями збройних конфліктів	5
Гнучкість та адаптивність управлінського апарату	3		
Недоліки	8	Загрози	12
		Зростання соціоапруги	4
Зосередженість на ринку США	3	Мобілізація в Україні	3
Агресивна стратегія підприємства, що полягає у купівлі нових продуктів, радше ніж розбудову старих	5	Збільшення додатків на ринку, що пропонують локалізовані версії продуктів	5

SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати вплив діагностованих вище внутрішніх факторів і зовнішніх факторів на підприємство. Можна побачити, що в даний час компанія має повну та стандартизовану структуру управління, яка дозволяє компанії рости на ринку та певною мірою збільшувати прибуток. До 2022 року компанія досить ефективно реалізувала стратегію концентрації, зосередившись на переважно однорідному ринку, створивши екосистему, яка могла б максимально задовольнити технічні потреби користувачів, але через ряд прямих і зовнішніх факторів, як непрямих Компанії повинні розглянути стратегію диверсифікації (у цьому випадку фактичний вихід на зовнішні ринки, а не купівлю нових продуктів), щоб «забезпечити» свої можливості та позицію на ринку в надзвичайній ситуації бути дещо меншою, (адже тут враховуються і корпоративні клієнти). Спробуємо, сформувавши портрет клієнта продукту, сформувавши табл. 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Аналіз типового клієнта послуг «ТОМАР ІФ» [29,30]**

Категорія	Портрет споживача
Вік	Більшість клієнтів - 30+, проте не існує чіткої прив'язки до віку
Стать	Немає чіткої прив'язки до статі
Географія	Здебільшого США, Канада
Середня величина штату корпоративних клієнтів	50 - 200 чоловік (малі та середні бізнеси)
Середній щорічний прибуток корпоративних клієнтів	1 000 000 - 10 000 000 \$
Освіта	Вища
Потреби	Перевезення вантажів з-за кордону

На основі аналізу типових споживачів послуг «ТОМАР ІФ», функцій послуг, а також цінової політики та інших факторів можна зробити висновок, що «ТОМАР ІФ», як послуга, призначена головним чином для корпоративних користувачів, є переважно репрезентативним середніх підприємств, а не просто користувачів, які використовують послуги для використання.

Ми також надамо чіткий аналіз 5 сил Портера, який дозволить нам визначити, які з 5 основних сил (тиск з боку постачальників, покупців, існуючих конкурентів, поява нових конкурентів, альтернативи) продукти мають

найбільший вплив на підприємство та оцінити їхній тиск і характер ризику, який вони становлять (від 0 до 10), що представлено в таблиці 2.5.

Як засвідчує експрес-аналіз, найбільший тиск на послуги пасажирських перевезень справляє тиск діючих та нових, потенційних конкурентів, а також, товарів-субститутів, підтверджує твердження про динамічне зростання ринку електронних підписів та активну конкуренцію, наявну на ньому.

**Таблиця 2.5**

**Експрес-аналіз 5 сил Портера[31]**

Загроза	Ризик				Опис	Напрямок робіт
	Ризик	Вираженість	Ступінь	Можливість		
Тиск постачальників	0	0	0	0	Розробка продукту не залежить від постачальників - онлайн-сервіс	-
Тиск покупців	7	5	8	7	Поява нових потреб у клієнтів Бажання мати найякісніші послуги за максимально низьку ціну	Збирання та аналіз відгуків клієнтів по власному продукту Аналіз відгуків користувачів по основним конкурентам, виявлення змін, які зможуть утримати лояльність користувачів
Тиск діючих конкурентів	8	9	9	5	Цінова політика конкурентів, їх дорожні карти, перелік можливостей, що мають найближчі прями конкуренти завжди буде створювати додатковий тиск на продукт	Щоквартальний аналіз ринку (враховуючи швидкі темпи розвитку) "Промисловий шпіонаж" - спілкуватись за допомогою запитів з командами підтримки Імплементація послугових рішень чи їх замінників, що дозволять клієнтам залишатись із «ТОМАР ІФ»
Тиск появи нових конкурентів	9	10	5	0	Ринок е-підписів продовжує динамічно зростати, що невпинно веде до примноження конкурентів на ринку	
Тиск товарів-субститутів	9	10	10	10		

Закон конкуренції є однією з найважливіших загальноекономічних закономірностей розвинутого пасажирського перевезення, а його істотною ознакою є боротьба окремих надання цих самих послуг за споживачів своєї

продукції. Вона виражає постійну залежність, постійну боротьбу між усіма учасниками процесу виробництва і споживання послуг, що змушує товаровиробників вдосконалювати процес виробництва, впроваджувати новітні результати НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи оплати праці, тобто все, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, швидше за все, завойовує ринок [33]. За концепцією конкурентоспроможності завжди слідує остання концепція управління.

На сьогоднішній день управління конкурентоспроможністю послуг підприємства займає важливе місце в системі управління підприємством. Під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти процес планування, що забезпечує необхідний рівень підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом цілеспрямованого впливу на умови та фактори, що формують конкурентоспроможність. У той же час конкурентоспроможність послуг створюється в рамках операційних процесів, таких як дослідження, розробки, виробництво та споживання. Слід зазначити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю послуг має взаємодіяти із загальною системою управління підприємством, оскільки міжнародний стандарт ISO не використовує поняття «управління конкурентоспроможністю», а лише поняття «управління якістю». Тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповнювати систему управління якістю, тобто формулювання конкурентної стратегії, аналіз конкурентів, можливостей підприємства, що в сукупності дає змогу планувати діяльність і забезпечувати конкурентоспроможність [43].

### **2.3. Діагностика можливостей диверсифікації послуг «ТОМАР ІФ»**

На нинішньому етапі розвитку компанії та розвитку послуг «ТОМАР ІФ», можна стверджувати, що компанія проводить не агресивну стратегію і не робить спроб розширюватись на ринку за допомогою існуючих послуг. До 2022 року включно, компанія концентрувалася на купівлі готових продуктових рішень та розробницькому налагодженні процесів та коригуванні останніх так,

щоб закривати максимум потреб клієнтів за допомогою сегментованої лінії послуг.

Крім того, компанія не прагне диверсифікувати свою лінійку продуктів, купуючи нові продукти чи створюючи нові програми з нуля, і не намагається таким чином отримати сильнішу позицію на ринку. Враховуючи те, що внутрішнє середовище компанії досить стабільне, але враховуючи, що існують певні виклики через зовнішні чинники, що діють прямо та опосередковано, доцільно зосередитися на існуючих стратегіях або скерувати нові стратегії для забезпечення поточних результатів компанії.

Ми будемо використовувати метод стратегічного аналізу SPACE, щоб визначити, який тип стратегії, ймовірно, буде найбільш успішним для компанії «ТОМАР ІФ», враховуючи, що сама стратегія повинна бути продуктом, а напрямок розвитку компанії з найвищим пріоритетом має бути практичним шляхом розширення підприємства. Обсяг послуг збільшив прибуток і збільшив кількість користувачів і клієнтів. Порівняно з іншими послугами пасажирського перевезення наразі він має значні переваги та потенціал для зростання продукту. Для проведення ситуаційного аналізу SPACE ми визначимо 4 основні групи факторів (фактор стабільності ситуації - ES, фактор потенціалу галузі - IS, фактор конкурентної переваги - CA, фактор фінансового потенціалу - FS) і професійно оцінимо їх у діапазоні від 1 до 6, див. табл. 2.6.

**Таблиця 2.6**

**Фактори SPACE-аналізу для компанії «ТОМАР ІФ» ]**

Фактори стабільності обстановки (ES)									
технологічні зміни	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
темпи інфляції		0	1	2	3	4	5	6	
мінливість попиту		0	1	2	3	4	5	6	
діапазон цін конкурентів		0	1	2	3	4	5	6	
перешкоди для доступу на ринок		0	1	2	3	4	5	6	
тиск конкурентів		0	1	2	3	4	5	6	
цінова еластичність попиту		0	1	2	3	4	5	6	

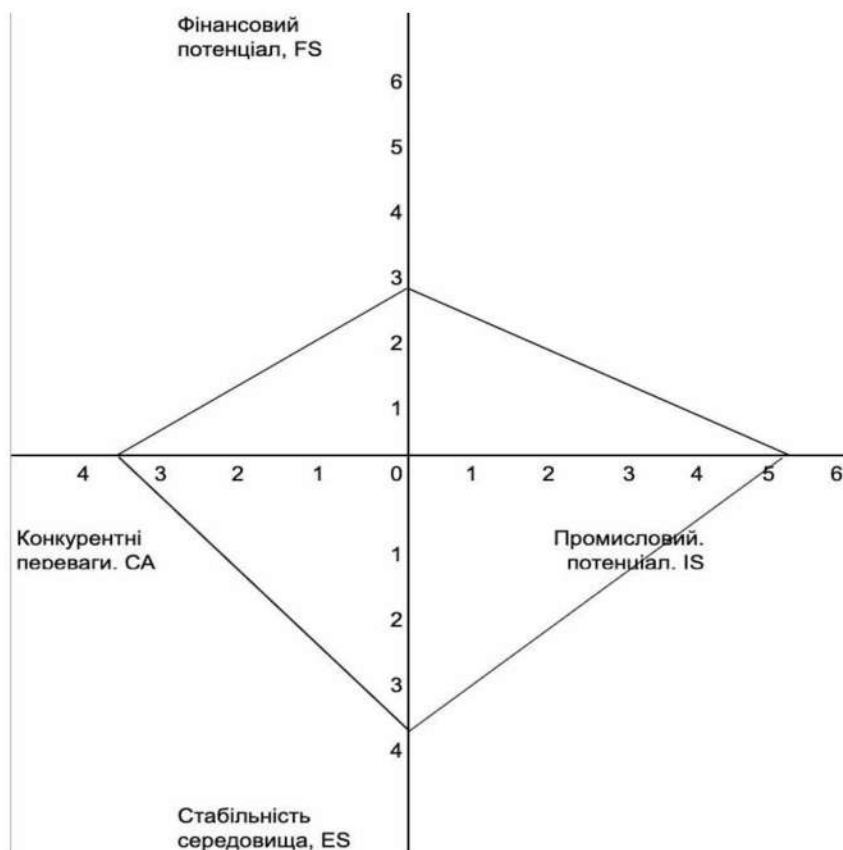
**Продовження Таблиця 2.6**

Фактори промислового потенціалу (IS)									
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Потенціал прибутку		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансова стабільність		0	1	2	3	4	5	6	
Рівень технології		0	1	2	3	4	5	6	
Ступінь використання ресурсів		0	1	2	3	4	5	6	
Капіталоінтенсивність		0	1	2	3	4	5	6	
Легкість доступу на ринок		0	1	2	3	4	5	6	
Продуктивність задіяності виробничих потужностей		0	1	2	3	4	5	6	
Фактори конкурентних переваг (CA)									
Якість послуг	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Життєвий цикл послуг		0	1	2	3	4	5	6	
Цикл заміни послуг		0	1	2	3	4	5	6	
Лояльність покупців		0	1	2	3	4	5	6	
Використання потужностей конкурентами		0	1	2	3	4	5	6	
Вертикальна інтеграція		0	1	2	3	4	5	6	
Продовження таблиці 2.6									
Фактори фінансового потенціалу (FS)									
Прибуток на вкладення	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова залежність		0	1	2	3	4	5	6	
Ліквідність		0	1	2	3	4	5	6	
Необхідний (наявний) капітал		0	1	2	3	4	5	6	
Потік коштів		0	1	2	3	4	5	6	
Легкість виходу з ринку		0	1	2	3	4	5	6	
Ризик підприємства		0	1	2	3	4	5	6	

Після виконання SPACE матриці, маємо окремі експертні оцінки до кожного з факторів чотирьох визначених груп. Тепер необхідно визначити



середнє значення факторів кожної з груп і потім відкласти їх на відповідних осях координат (рис. 2.3).



**Рисунок 2.3. Вектор за SPACE-аналізом**

*Джерело: [42].*

Таким чином отримуємо:

- Фактори стабільності обстановки (ES) = 3,9;
- Фактори промислового потенціалу (IS) = 5,1;
- Фактори конкурентних переваг (CA) = 3,5;
- Фактори фінансового потенціалу (FS) = 3.

За результатами аналізу можна побачити, що компанія займає конкурентну позицію на ринку. Загалом прагненням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення стабільної конкурентної позиції. Стійка конкурентна позиція – це можливість утримувати досягнуту конкурентну позицію в конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища. Конкурентна перевага, як і будь-яка інша перевага, має вагу лише через

порівняння, тобто через відносну порівняльну позицію підприємства щодо конкурентів, які займають більш високу позицію на ринку чи сегменті.

Розрізняють зовнішні конкурентні переваги та внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги фірми посилюють її ринкову позицію. Внутрішня конкурентна перевага базується на перевагах у витратах виробництва, що створює цінність для виробника та дозволяє досягти нижчих рівнів витрат, ніж у конкурентів. Ця перевага може бути створена шляхом реалізації заходів, спрямованих на надання підприємству домінуючої позиції щодо конкурентів (мінімізація витрат) та впровадження організаційних і виробничих інновацій [33].

Для підприємств найважливішим має бути зовнішня конкурентна перевага. З огляду на те, що компанія здатна отримувати стабільний прибуток у невизначеному середовищі та під впливом багатьох складних зовнішніх факторів, компанії необхідно прийняти стратегію диверсифікації для подальшого розгортання нових та розширення існуючих мереж продажів. Оптимізуйте витрати на обслуговування, інвестиції у впровадження рішень і зменшіть потенційні ризики.

Враховуючи, що функціонал асортименту послуг «ТОМАР ІФ» майже ідентичний тому, що пропонують його основні клієнти, необхідно звернути на ті самі послуги, що пропонують найближчі прямі конкуренти. Такими відмінностями є наявність декількох локалізацій. Згідно з офіційною статистикою, менше 20% населення світу володіє англійською мовою. Приблизно 60% користувачів для кого англійська не є першою мовою рідко або майже ніколи не користуються послугами компанії.

З огляду на те, що основна мова використання послуг - англійська, компанії необхідно звернути увагу на інвестування в локалізацію власного продукту, щоб розширити потенційну частку ринку, що додатково покриватиметься продуктом [32].

Згідно з висновками, представленими незалежною дослідницькою компанією Common Sense Advisory (CSA) у своїй статті «116 найбільш економічно активних мов Інтернету» [33], щоб охопити 80% глобальної



аудиторії, сервіс повинен бути доступним принаймні 14 мовами, включаючи індонезійську та турецьку. Щоб реалізувати 80% чи більше економічного потенціалу компанії та збільшити свою присутність на глобальних ринках, онлайн-сервіси мають бути локалізовані принаймні дев'ятьма мовами, включаючи португальську та арабську. Багатонаціональна компанія, яка хоче захопити 95% світових онлайн-гравців, повинна буде запропонувати локалізацію 20 мовами. Крім того, CSA вважає англійську, французьку, німецьку, іспанську та японську найбільш домінуючими та економічно розвиненими мовами. Частка перського ринку зросла на 30,5%, а вплив шведського впав на 13,7%.

Міжнародний потоковий гігант Netflix є прикладом успішної стратегії локалізації. Netflix успішно розширився до 190 країн і продовжує стрімко розвиватися. Замість того, щоб намагатися вийти на різні ринки, створюючи нові продукти, компанія застосувала стратегічний підхід, працюючи з місцевими партнерами, щоб отримати більш культурний контекст і мінімізувати ризик виходу на нові ринки. Використовуючи зібрані дані про аудиторію, Netflix може створювати цільовий локальний контент, який найкраще відповідає потребам та інтересам цільової аудиторії в тій чи іншій країні. Netflix аналізує кожен цільовий ринок окремо та розробляє стратегію локалізації, яка враховує культурні відмінності, соціолінгвістичні характеристики аудиторії.

Саме така стратегія дозволяє компанії займати більшу частку ринку, ніж будь-який інший безалкогольний напій на міжнародному ринку [36].

## РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ

### 3.1. Опис та обґрунтування стратегії диверсифікації «ТОМАР ІФ» в умовах ризиків

Формулювання та координація корпоративних стратегій є прикладним засобом реалізації управлінського стратегічного мислення та має забезпечити керованість розвитку суб'єктів ринку в умовах загострення конкуренції та непередбачуваних умов зовнішнього середовища на найбільш конкурентних ринках [37].

Спробуємо оцінити нестабільність середовища підприємства «ТОМАР ІФ» за допомогою двовимірної моделі сприйняття Р. Дункана, яка передбачає діагностику факторів зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, за чотирма його критеріями: складний, простий, динамічний, статичні (враховують споживачів, конкурентів, постачальників, профспілки, державні постанови, політичну думку, суспільне ставлення тощо, оцінені за кількістю та типом), див. таблицю 3.1.

**Таблиця 3.1**  
**Двовимірний аналіз за Р. Дунканом для «ТОМАР ІФ»[11]**

Середовище	Просте	Складне
Статичне	<b>Низька невизначеність</b> невелика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти подібні один до одного фактори та компоненти фактично незмінні	<b>Помірно низька невизначеність</b> велика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти не схожі один на одного фактори та компоненти практично не змінюються
Динамічне	<b>Помірно висока невизначеність</b> невелика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти подібні один до одного фактори та компоненти знаходяться в процесі змін	<b>Висока невизначеність</b> велика кількість факторів і компонентів фактори та компоненти не схожі один на одного фактори та компоненти перебувають у процесі безперервних змін

Незважаючи на те, що підприємство є відносно стабільним, використання

двовимірної матриці Дункана для діагностики його зовнішнього середовища доводить, що поточне корпоративне середовище є складним і динамічним, оскільки воно має складний ряд факторів і компонентів, які викликають зміни на ринку, включаючи швидкі і непередбачуваний ринок пасажирських послуг, мінливість і потенціал для швидкої появи товарів-субститутів і компаній-конкурентів, а також вплив зовнішніх економічних факторів на макро- і мегарівнях.

Відповідно до класифікації Ф. Емері та Е. Тріста (спокійне, концентро-спокійне, динамічне, турбулентне середовище) можна вважати, що вибране підприємство знаходиться в концентровано-спокійному середовищі та потребує належної уваги до впливу впровадження певних змін управління, але середовище та його зміни здебільшого передбачувані [38].

Дж. Хоул класифікує нестабільність підприємств за низьким, середнім та високим рівнями. У випадку «ТОМАР ІФ», при середньому рівні нестабільності зовнішнього середовища управління компанією базуватиметься на прогнозуванні змін, коригуючи цілі відповідно до отриманих результатів.

Очікується, що світовий ринок пасажирських перевезень зросте з 4,0 мільярдів доларів США у 2021 році до 16,8 мільярдів доларів США у 2026 році, зареєструвавши зведений річний темп зростання (CAGR) у 33,1% протягом прогнозованого періоду. Крім того, у зв'язку зі зростаючою складністю кібератак і суворими державними постановами, безперервним розвитком цифрових технологій і появою нових або розширених обсягів і функціональних можливостей існуючих необхідних сертифікацій, компанії, які прагнуть запровадити заходи безпеки для запобігання фінансовим втратам, змінюють свій файл переходить в онлайн-формат, зберігаючи належну конфіденційність і юридичну силу документа, надісланого підписанту. Через зростання складності мереж і часті зміни в мережевій інфраструктурі попит на рішення безпеки продовжує зростати [40].

З огляду на те, що ринок транспортних послуг все ще має безмежний потенціал для зростання, давайте проаналізуємо можливі стратегії диверсифікації бізнесу «ТОМАР ІФ», щоб визначити тип стратегії, який є менш

ризикованим і вимагає оптимальних витрат для розробки проектів диверсифікації. По суті, давайте порівняємо вплив на компанію та те, які виклики це створить, зосередившись на пов'язаній або непов'язаній (горизонтальній) інтеграції. Розглянемо вплив обох типів диверсифікації на компанію за п'ятьма основними категоріями: географія продажів, сфери діяльності, зміни в продуктових лініях, зміни в клієнтських мережах і можливі ризики (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Порівняння можливостей зв'язаної та незв'язаної диверсифікацій для «ТОМАР ІФ»[24]**

	Зв'язана диверсифікація	Незв'язана диверсифікація
Географія	Незмінна	
Сфера діяльності	«ТОМАР ІФ» продовжує працювати в уже зайнятій ніші, проте змінює маркетингову стратегію або стек технологій, з яким працює	«ТОМАР ІФ» намагається зайняти нову нішу, яка не пов'язана з нинішньою, створенням або придбанням нових юридичних осіб, відкриттям спільного підприємства, тощо
Продукти	Продуктова лінійка залишається незмінною	Передбачається створення нового продукту, або покупка нової продуктової компанії
Клієнти	Напрацювання нових клієнтів	
Ризики	Високий ризик, що зміна технологічного стеку або маркетингової стратегії не дасть бажаних змін, враховуючи, що компанія досить вдало представлена на ринку і використовує найбільш розповсюджений стек, що полегшує роботу та пошук	Створення нового продукту - рішення більш комплексне, відсутність готового рішення, що дозволяє мінімізувати інвестиції в умовах невизначеності, потенційно необхідно мінімум декілька років для виходу на точку беззбитковості за умови створення нового продукту, дещо менше, якщо буде створено СП

Як видно з таблиці, непов'язана горизонтальна диверсифікація є не вигідною для обраного підприємства, оскільки вимагає достатньо потужного інвестиційного вливання та тривалого етапу підготовки та дослідження, навіть у разі успішного маркетингового дослідження. Немає гарантії, що підприємницькі ризики будуть зведені до мінімуму. В даний час на ринку немає компанії меншої чи такого ж розміру, як «ТОМАР ІФ», яка має продукцію або технічні можливості, які можуть знадобитися клієнтам нашої обраної компанії. Навпаки,

компанії, відібрані за допомогою стратегії придбання, можуть розробити достатні технології та основи продукту, і їм не потрібно активно розширювати можливості розширення послуг, оскільки поточна екосистема продуктів вже може покрити більшість потреб корпоративних користувачів і користувачів. Цей продукт призначений лише для особистого використання.

Окрім стандартного поділу на зв'язані та незв'язані класифікації, за Котлером, також розрізняють вертикальну та концентричну диверсифікацію (для повної класифікації додається третій тип – горизонтальний, але це вже детально описано в табл. 3.2). Розглянемо два останні типи в таблиці докладніше 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Порівняння можливостей вертикальної та концентричної диверсифікацій для «ТОМАР ІФ»[18]**

	Вертикальна диверсифікація	Концентрична диверсифікація
Географія	Незмінна	
Сфера діяльності	Асортимент послуг залишається такою ж самою або можливе переключення на суміжну сферу	Використання того ж самого технологічного стеку та маркетингового підходу, що використовувалась для промоуції для попередніх продуктів
Продукти	Розширення послугової лінійки шляхом додавання послуг більших за масштабом або менших: наприклад, відкриття продажу масштабованих послуг	Розширення продуктової лінійки шляхом створення нового продукту з використанням попередніх технологій
Клієнти	Напрацювання нових клієнтів	
Ризики	Враховуючи нещодавнє продуктове надбання компанії та необхідність опрацювати та оздоровити придбаний продукт, створення нового, хоч і похідного, нестиме за собою потребу обширних інвестицій та необхідності найму ще більшої кількості кваліфікованих кадрів, що зможуть дистрибутовано опікуватись кожним з нових продуктів	Компанія наразі перебуває на висококонкурентному та динамічному ринкові, заклавши майже усі технічні та юридичні аспекти користувачів, а тому стрімке зростання прибутків через створення нового продукту екосистеми є малоюмовірним

Беручи до уваги характеристики вертикальної та концентричної диверсифікації та пов'язані з ними ризики, можна сказати, що на даний момент



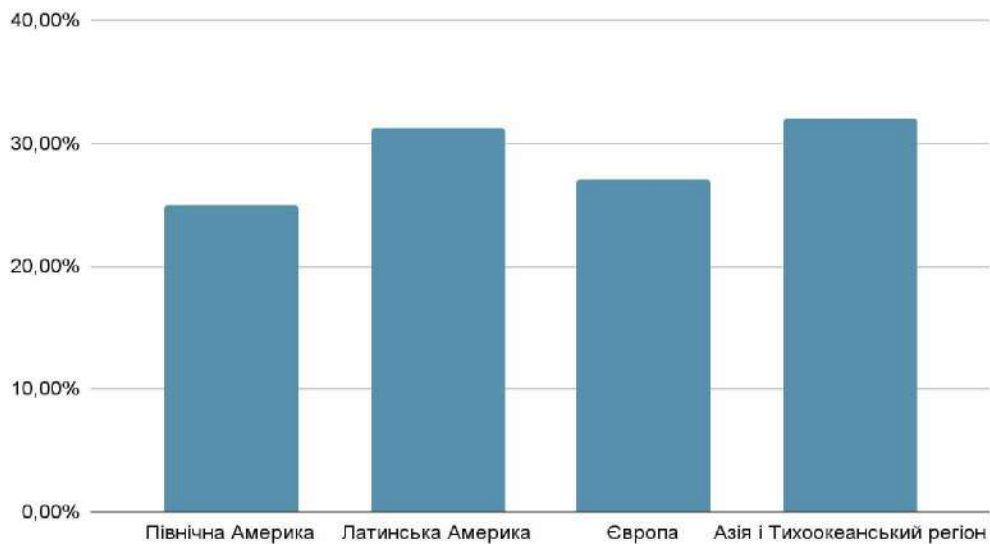
тільки пов'язана диверсифікація може бути прибутковою для окремих підприємств.

Враховуючи, що потенційною зміною підприємницької спрямованості компанії має бути перехід до пов'язаної диверсифікації, такі методи реалізації стратегії диверсифікації, як адаптація (використання великих обсягів ресурсів для збільшення асортименту), розширення, поглинання, злиття, приєднання не є економічно вигідний для компанії, тому що, перш за все, цей метод впровадження більше орієнтований на великі компанії з потужними виробничими можливостями.

Крім того, вони відчуватимуть підвищений ризик та збільшення інвестицій та капіталовкладень, особливо у власні виробничі інновації, що лише підвищить рівень економічної невизначеності для бізнесу. Методи диверсифікації через фасилітацію також не розглядалися, оскільки компанія не має постачальників і посередників і зосереджена виключно на ринку. Тому, відповідно до методу реалізації стратегії диверсифікації, «ТОМАР ІФ» має зосередитись на методах інвестування, які дозволять оновити та модернізувати наявні послуги, які вже мають місце на ринку, що зменшить інноваційні ризики.

Тому можна сказати, що найефективнішою якістю для досліджуваного підприємства має бути взаємопов'язана стратегія диверсифікації, яка реалізується через інвестиції. Враховуючи достатню різноманітність продуктових ліній компанії, ціль щодо розширення територій продажів послуг компанії є слушною.

Найчастіше світова динаміка зростання ринку пасажирських перевезень розглядається у розрізі 3 основних регіонів. Розглянемо прогнози, які нині надають аналітики за показником середньорічного темпу зростання (CAGR) на рис. 3.1.

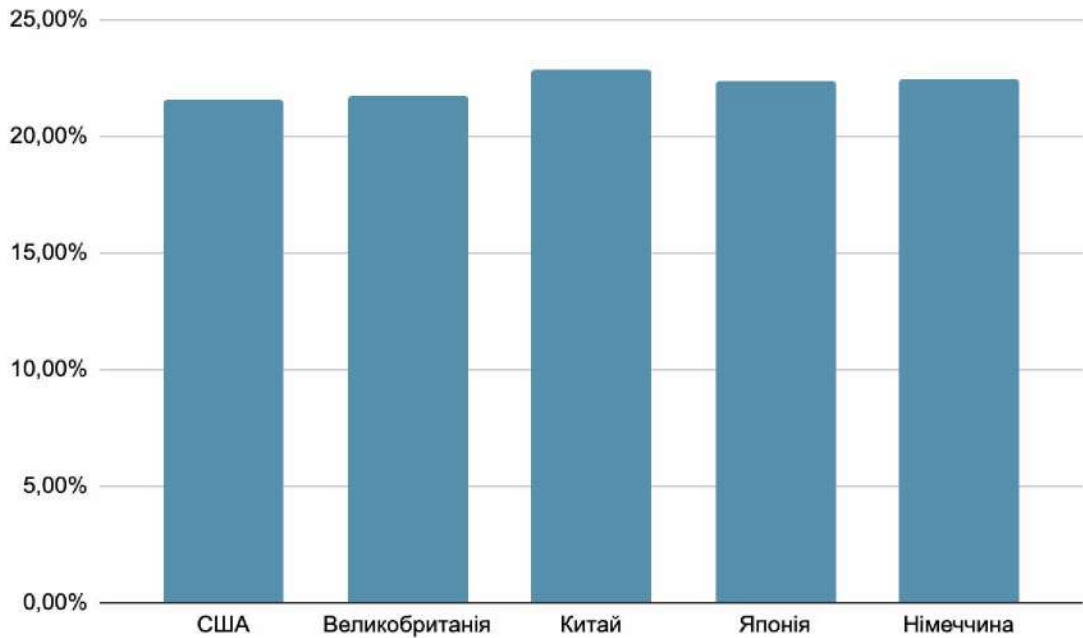


**Рис.3.1. Прогноз показнику середньорічного темпу зростання ринку пасажирських послуг**

*Джерело: [41].*

Регіон, який, ймовірно, спостерігатиме найшвидше зростання в найближчі роки, це Азія та Тихоокеанський регіон, який включає такі світові економічні держави, як Індія, Японія та Китай. Область займає найбільшу частку на ринку транспортних послуг. Він посідає друге місце після Латинської Америки, за нею йде Північна Америка, де зареєстровано кілька великих компаній, що займаються розвитком логістики в регіоні.

Додаткові розрахунки потенційних показників на основі середньорічних темпів зростання для конкретних країн (зокрема тих, для яких «TOMAR IF» зараз приділяється найбільша увага – США, Великобританія та ін.) наведені на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Прогноз показнику середньорічного темпу зростання ринку транспортних перевезень**

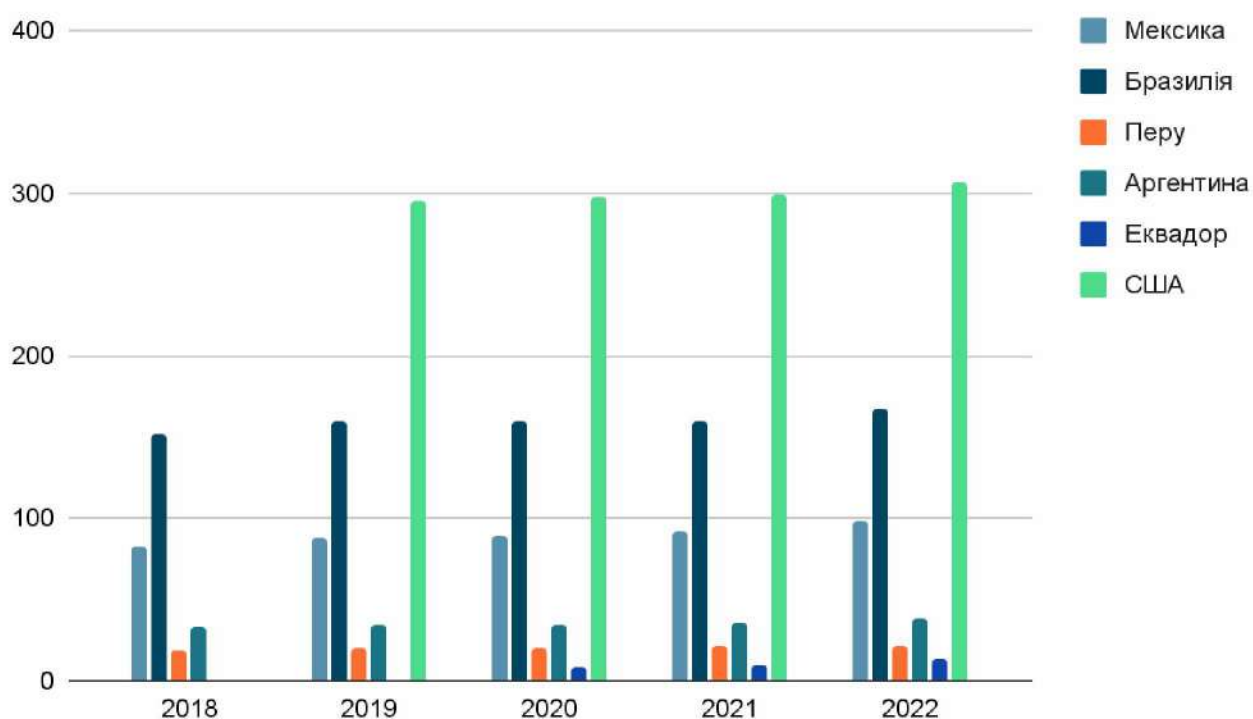
*Джерело: [42].*

Таким чином, транспортний ринок можна описати як висококонкурентне та динамічне середовище, яке вимагає максимальної адаптивності від розробників, що розробляють нові продуктивні рішення. Згідно з даними на малюнках 3.1 і 3.2, підприємства, що розвиваються в Латинській Америці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, наразі мають найбільші перспективи зростання. У той же час основними гравцями на ринку все ще залишаються північноамериканські компанії, що створюють послуги з самого початку, але вони також зосереджуються на ринках з високими середньорічними темпами зростання, що дозволяє їм примножувати прибуток і зміцнювати свій бізнес. Конкурентна сітка «ТОМАР ІФ» складається з прямих конкурентів, які описані в Розділі 2. Тому ми впевнені в гіпотезі, що нам потрібно виводити послуги на нові ринки, створюючи нові локалізації для наших продуктів. Однак, необхідно встановити, який саме ринок буде найбільш вдалим вибором для розширення асортименту з метою залучення нової цільової аудиторії і мінімізації ризиків водночас.

Латиноамериканський ринок загалом характеризується слабким внутрішнім виробництвом, причому Бразилія є майже єдиною країною, яка має



власний ринок і продемонструвала значну здатність розвивати та виробляти місцеві програми. Однак потік доходу назад до Бразилії з її внутрішнього ринку менший, ніж трафік додатків, що надходить до Бразилії, що знову означає, що, незважаючи на те, що на бразильському ринку існує велика кількість транспортних перевезень. Враховуючи спільний кордон Мексики зі Сполученими Штатами (і певну культурну та економічну асиміляцію у зазначеному регіоні), додатковий попит на продукти американського походження спостерігався в іншій латиноамериканській країні (Мексика) [43]. Розглянемо також динамічне хронологічне відображення зростання кількості користувачів послуг транспортних перевезень, див. рис.3.3, яке допоможе оцінити потенціал «ТОМАР ІФ» для експансії в країни Латинської Америки.

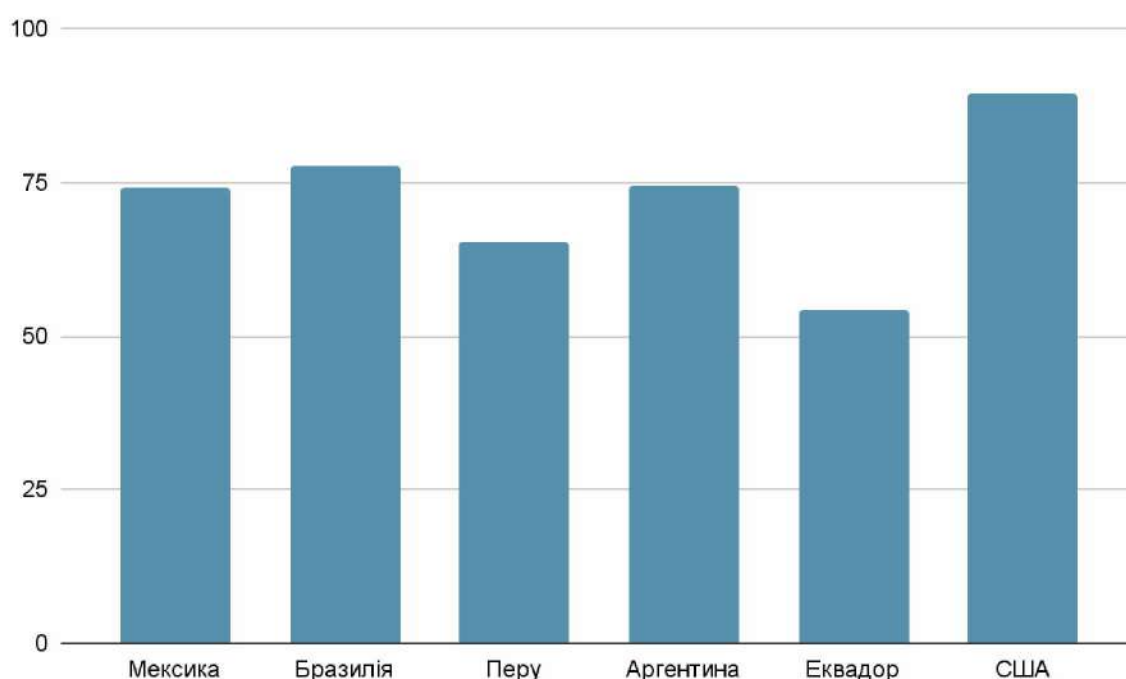


**Рис. 3.3. Кількість користувачів мережі Інтернет в найбільших країнах Латинської Америки порівняно з США, в млн. людей**

*Джерело: [43].*

Відповідно до рисунка. 3.3 Ми можемо спостерігати динаміку зростання кількості користувачів послуг у найбільших країнах Південної Америки, які наразі демонструють відносно найбільшу економічну стабільність та

технологічний потенціал для впровадження та використання інновацій на своїх внутрішніх ринках. З огляду на те, що кожна країна має різне населення, ми розрахували відносний показник – співвідношення кількості користувачів Інтернету в країні станом на січень 2022 року до населення кожної країни. Цей відсоток показаний на малюнку. 3.4 Середньорічний приріст 1-1,5%. У Мексиці та Бразилії спостерігалось найбільше зростання кількості користувачів Інтернету, а всі інші країни, включаючи Сполучені Штати, які лідирують у відсотковому вираженні, зростали не так швидко. Тому можна сказати, що обрана компанія повинна диверсифікуватися на ринку Латинської Америки, зосередившись на Мексиці тощо.



**Рис. 3.4. Процентні показники користувачів мережі інтернет до загального населення країн на січень 2022**

*Джерело: [44].*

Фактична мова для створення додатків, англійська, очолила список, за нею йде китайська. Незважаючи на те, що Китай вклав значні кошти ринок пасажирських перевезень, а азійський ринок має потенціал для стабільного зростання, цей варіант не є оптимальним для «ТОМАР ІФ» — продукт для виходу на нові ринки (особливо із західними продуктами, що пропонують послуги) буде створити достатньо високі додаткові ризики, що на цьому етапі буде важко поглинути та компенсувати невдалі інвестиції. Іспанська є третьою

за поширеністю мовою, діагноз, який наразі підтверджує (враховуючи попередній детальний аналіз продукту, його конкурентів і цільових ринків), що продукт уже має частку іспаномовних клієнтів, його попит, а також латиниця. швидке зростання ринку електронного підпису в американському регіоні буде задоволено.

Тому, враховуючи вищезазначені фактори, рекомендовано розробити та реалізувати стратегічний проект «ТОМАР ІФ», який передбачає розвиток іспанської локалізації з метою диверсифікації шляхом розширення присутності послуг транспортних перевезень. Останній вийшов на міжнародний ринок, вийшовши на іспаномовний ринок Латинської Америки.

### **3.2. Економічна ефективність реалізації проекту локалізації для послуг «ТОМАР ІФ»**

Основною метою проекту має бути створення іспанської локалізації асортименту послуг «ТОМАР ІФ», що підвищить лояльність іспаномовних клієнтів продукту, а також тих, хто зацікавлений у використанні більш персоналізованої версії програми для ведення власного бізнесу або з метою розширення послуг компаній-клієнтів на іспаномовні ринки. Термін реалізації проекту – 6 місяців (від ініціації проекту до фактичного випуску готової версії продукту).

Для подальшої деталізації місії, обмежень і можливостей проекту, а також власне формування паспорта проекту визначимо вимоги до проекту (табл. 3.4).

**Таблиця 3.4**  
**Економічне обґрунтування проєкту [52]**

Вимоги ринку	Підвищення ефективності та безпеки міжнародних перевезень, а також для забезпечення відповідності місцевому законодавству щодо документації та логістики.
Потреби підприємства	Компанія ініціює створення локалізації для нарощення власних прибутків та як спробу диверсифікуватись та закріпити власні позиції на ринку з огляду зростання рівня невизначеності в бізнес-середовищі та зростання конкуренції та послуг транспортних перевезень
Вимоги клієнтів	Потреба клієнтів до використання додатків, що мають інтерфейси не тільки англійською мовою Якщо клієнти самі є суб'єктами ЗЕД країн, що вони представляють, вони потенційно мають потребу у використанні додатків мовами цільових ринків, де вони ведуть бізнес
Технологічний процес	Існує необхідність створення логістики перевезень як для веб-версії, так і для Android, так і для iOS застосунків Підготовка глосарію термінів продукту для мінімізації ризиків неточного перекладу та викликів у ході процесу локалізації Найм перекладачів, виділення проєктного менеджера всередині компанії
Правові вимоги	Підписання NDA угод з зовнішніми спеціалістами, що залучатимуться для імплементації проєкту
Екологічні впливи	Додаткові екологічні впливи не передбачаються, адже не відбуватиметься інфраструктурне розширення і додаткове підвищення серверних потужностей підприємства є необхідним

Отже, виходить, що створення та реалізація окремого проєкту стратегії локалізації асортименту послуг «ТОМАР ІФ» має задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін і сприяти утвердженню компанії на ринку та збільшенню власних прибутків, що визначає економічну раціональність рентабельності проєкту.

Виконаємо структурну декомпозицію запланованих робіт під час проєкту, щоб проаналізувати залежності запланованих робіт (рис. 3.5).



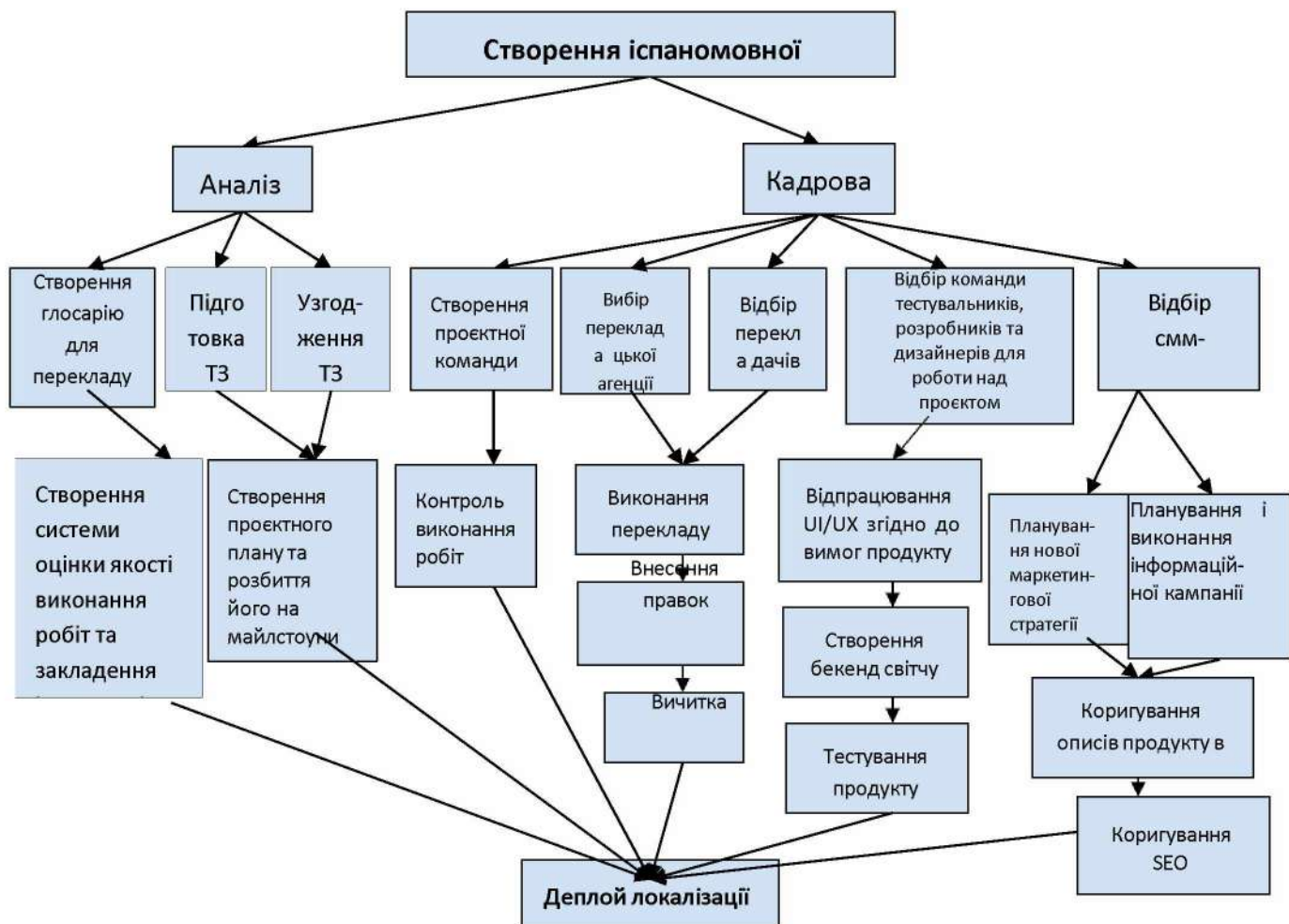


Рис. 3.5. Структурна декомпозиція проєктних робіт

Джерело: [17].

На основі декомпаративної діагностики, виконаної вище, моделюємо діаграму Ганта для того, аби спланувати майлстоуни проєкту, їх послідовність та тривалість, див. табл. 3.5. Всього заплановано 4 майлстоуни, з середньою тривалістю місяць- півтора.

Таблиця 3.5

Діаграма Ганта з розбиттям по майлстоунам для імплементатії проєкту локалізації[22]

Етап	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
<b>Майлстоун 1</b>						
Створення глосарію продукту						
Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом						

## Продовження таблиці 3.5

Вибір перекладацької агенції та підбір перекладачів, що займатимуться перекладом						
Підготовка ТЗ перекладачам						
Узгодження ТЗ						
<b>Майлстоун 2</b>						
Виконання перекладу						
Огляд перекладу, внесення правок за потреби, відправка на доопрацювання						
Вивірення перекладу з носіями мови						
<b>Майлстоун 3</b>						
Відпрацювання UI/UX згідно до вимог продукту						
Створення бек-енд світчу, що дозволить приховати іспаномовну локалізацію від клієнтів, що не зацікавлені в ній та розробити прайс з використання локалізованого додатку для клієнтів, що зацікавлені у цьому рішенні						
Передача готового рішення UI/UX дизайнерам для імплементації продуктової локалізації та коригування інтерфейсу						
<b>Майлстоун 4</b>						
Початок інформаційної компанії - запуск реклами про майбутній деплой іспаномовної версії, комунікація про те, що наразі версія знаходиться у тестуванні						
Початок тестування - доопрацювання багів - тестування						
Деплой остаточної версії						

На основі діаграми Ганта спрогнозуємо участь людей у роботі та інвестуємо в план її реалізації. План передбачає наймання команди проекту (керівник проекту, координатор, тестувальники, розробники, SMM-експерти або технічні автори та маркетологи) та перекладачів (1 старший перекладач, крім виконання функцій перекладачів та редакторів, також виконуватиме функції координатор і перекладач бюро перекладів, що спеціалізується на перекладі описових глосаріїв і текстів).

Немає необхідності наймати додаткових експертів для команди проекту, тому що з формулюванням стратегії продукту та його реалізацією робота з оптимізації – це робота представників команди продукту, які прекрасно розуміють функціональність продукту, потреби користувачів і характеристики ринку, на якому продукт знаходиться, отже, такі команди проекту зможуть найкраще працювати автономно. Крім того, робота кожного експерта передбачає виконання певних проектних завдань, пов'язаних із продуктом, для якого особа найнята, і тому не виходить за межі та не розширює обсяг завдань, покладених на експерта. Тому не рекомендується додатково залучати всіх експертів, крім перекладачів.

Відтак, за розрахунками, ціна проекту мала б становити 71 500 гривень. Якщо розглядати фінансування по етапах, то маємо такі дані: перший етап - 2 000 грн, другий етап - 21 500 грн, третій етап - 18 000 грн, четвертий етап - 30 000 грн. Фінансування здійснюватиметься поступово, і не буде потрібно жодного додаткового фінансування, крім фінансування послуг перекладу. Незважаючи на те, що розробка програмного забезпечення є досить дорогою послугою, її вартість не деталізується, оскільки передбачається, що адаптацією коду займатимуться постійні фахівці компанії. Таким чином, сума інвестицій для кожного етапу є наступною:

У ході роботи над третім етапом, тобто виконанням робіт з розробки candle, було запропоновано паралельно розробити схему монетизації, яка б підходила користувачам, які б локалізували підключення з урахуванням специфіки клієнтів продукту. Рекомендується забезпечити локалізацію

корпоративних планів на ранніх етапах впровадження та після цього, а також надалі розширювати функціональні можливості та впроваджувати іспанську локалізацію для всіх існуючих планів.

На етапі, коли компанія готується розглянути можливість розширення функції для всіх тарифних планів, очікується, що вона спочатку підключить локалізацію шляхом експериментів і за додаткову плату (певна сума буде додана до базової ціни підписки, яку сплачують користувачі, щоб покрити використання локалізації). Якщо буде отримано позитивні результати, і цей експеримент досягне базового рівня, і зростатиме потреба пропонувати цю опцію більшості або всім клієнтам, цінову політику для двох найдешевших планів буде змінено для максимізації прибутку.

Виходячи з розрахунку, можна сказати, що проект повинен приносити якомога більший потенційний прибуток компанії (розрахована ROI вважається позитивною, якщо вона більше нуля, а в разі локалізації компанії цей показник вище), ніж звичайно у багато разів), оскільки вона зможе розвинути лояльність клієнтів і обслуговувати більше клієнтів з мінімальними інвестиціями - враховуючи, що компанія планує розширити свою юридичну особу в Україні, рекомендується реалізувати проект і найняти людей в Україні, взявши врахувати переваги податкової системи та підтримки бізнесу, який працює, повертається на територію України або просто планує вийти на український ринок праці в умовах воєнного часу.

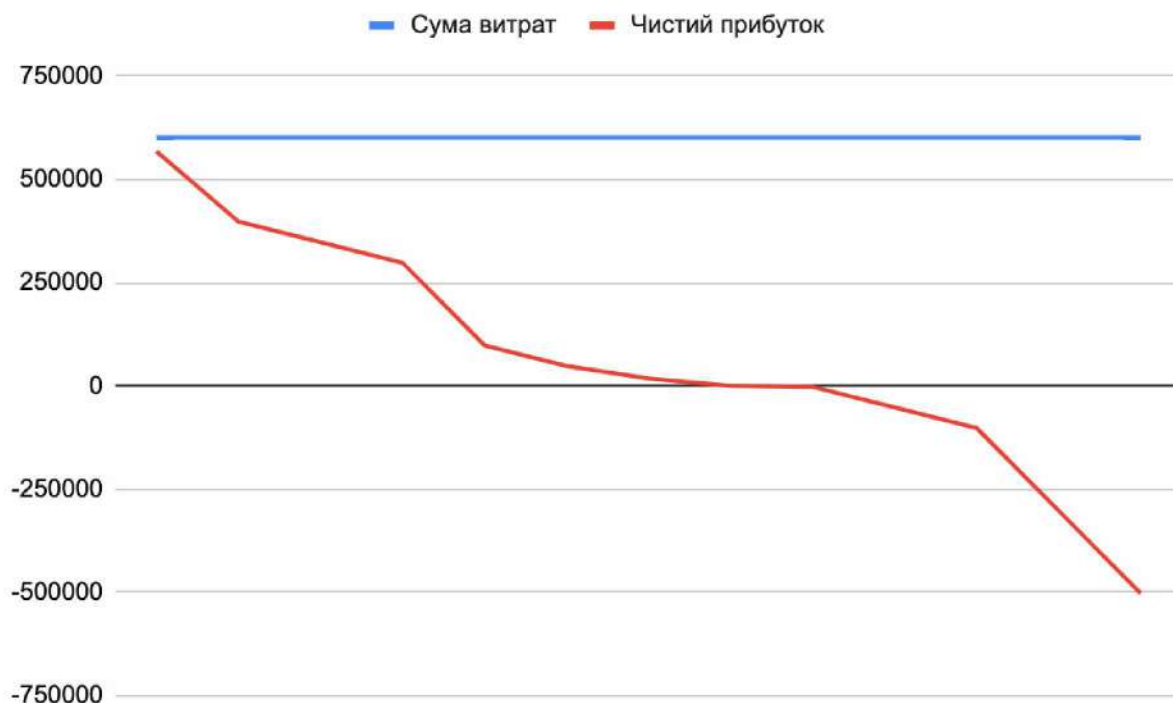
Додатково спробуємо розрахувати точку беззбитковості для ринку послуг «ТОМАР ІФ» з урахуванням майбутньої ціни для продукту, щоб орієнтуватись, який мінімум продаж буде приносити хоча б мінімальний прибуток по продукту (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6**  
**Точка беззбитковості для продукту «ТОМАР ІФ» [20]**

Виручка (за серпень 2022), \$	1170000
Постійні витрати, \$	600000
Витрати на виготовлення продукту (враховуємо суму, необхідну на здійснення проекту), \$	1936
Точка беззбитковості, \$	600994,5



Додатково візуалізуємо залежність чистого прибутку від суми витрат підприємства (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Візуалізація точки беззбитковості, дол.**

*Джерело:[36].*

Тому, беручи до уваги суму, необхідну для впровадження продукту, та інші фінансові показники, які враховуються в процесі розрахунку, необхідний чистий дохід у розмірі щонайменше 600 994,5 доларів США, щоб інвестиції в локалізацію програми не були принаймні збитками. За попередніми розрахунками та прогнозами, такі показники досяжні навіть за песимістичних прогнозів.

Навіть найбільш добре сплановані проекти можуть становити певні ризики, з якими може зіткнутися команда проекту на етапі реалізації проекту. Цей проект локалізації може мати такі ризики (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Матриця оцінки ризиків проєкту[23]

Подія	Імовірність	Ступінь виявлення	Етап
<i>Коливання ринкової кон'юнктури</i>	низька	середня	протягом усього проєкту
<i>Неякісний переклад</i>	низька	висока	низька
<i>Неякісна вичитка перекладу</i>	низька	висока	майлстоуни 1-3
<i>Баги</i>	середня	висока	
<i>Неефективний таргетинг</i>	середня	висока	майлстоун 4
<i>Мобілізація</i>	середня	середня	протягом усього проєкту
<i>Політична нестабільність</i>	середня	середня	
<i>Воєнний форс-мажор</i>	середня	висока	
<i>Терористичний акт</i>	середня	висока	

Отже попри рентабельність проєкту, він має низку ризиків, на які необхідно зважати та скласти план реагування на випадок їх настання, щоб забезпечити адекватне та вчасне реагування на них. Тому розробимо матрицю реакцій на ризики проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Матриця реакції на ризик[24]

Ризик	Прийняти, знизити, брати участь, переадресувати	План на випадок настання ризику	Імпульс до застосування
<i>Коливання ринкової кон'юнктури</i>	Прийняти	Проведення аналізу, постійний моніторинг основних конкурентів, зміна таргетингової стратегії під час майлстоуну 4	Різка збільшення прямих конкурентів Падіння акцій конкурентів
<i>Неякісний переклад</i>	Знизити	Передання перекладених матеріалів на вичитку працівникам-компанії (іншим носіям-мови), які зможуть виконати перевірку адекватності перекладу	Виявлення неточностей при першій перевірці текстів
<i>Неякісна вичитка перекладу</i>	Знизити		
<i>Баги</i>	Знизити	Комплексне тестування продукту	Виявлення додаткових багів після першого базового тестування

Продовження Таблиця 3.8

<i>Неефективний таргетинг</i>	Прийняти	Повторний запуск таргетингових постів	Низькі обхвати Низька конверсія
<i>Мобілізація</i>	Прийняти	Залучення до проекту спеціалісток зі схожою або ідентичною спеціалізацією на заміну чоловікам	Мобілізація до лав ЗСУ членів команди і неможливість виконання поточних робіт за проектом
<i>Політична нестабільність</i>	Прийняти	Постійний моніторинг ситуації У разі настання ризику, застосування плану релокації	
<i>Воєнний форс-мажор</i>	Прийняти	Підготовка плану екстренної релокації працівників	Настання наслідків ризику, що унеможливають роботу спеціалістів
<i>Терористичний акт</i>	Прийняти	Підготовка плану екстреного оповіщення та контактування з працівниками, що знаходяться в епіцентрі подій, або бажають релокуватись у безпечні регіони України для продовження роботи	

Резерви створюються для покриття помилок розрахунків, упущень або невизначеностей, які можуть виникнути під час просування проекту. Запаси зазвичай поділяють на прогнозні запаси та запаси управління. Розрахункові запаси зазвичай розподіляються на окремі частини проекту або на проміжні результати [47].

З огляду на те, що ризики можуть супроводжувати проект протягом усіх обраних етапів (хоча деякі ризики є поетапними), зосередимося на розрахованих резервах з управління ризиками, дивіться таблицю 3.9 з огляду на виконання основних комплексів робіт – тестування, розробка, без потреби додаткового фінансування, ми зосередимося на розрахунку ризиків перекладу, вичитки, позиціонування та необхідності переміщення проектного персоналу для забезпечення відповідних безпечних умов для виконання запланованих робіт.

**Таблиця 3.9**  
**Розрахунок фонду для управління ризиками проекту[28]**

Найменування робіт	Основний кошторис, \$	Кошторисний резерв, \$	Сумарний проектний кошторис по роботам, \$
<i>Переклад і супутні витрати</i>	770,4	50	820,4
<i>Таргетинг та реклама</i>	810,9	400	1210,9
<i>Готель</i>	0	2079	2079
<i>Трансфер</i>	0	135	135
	Проектний кошторис, дол.		4245,3
	Проектний кошторис, грн.		157069

Для пропрацювання ризиків проекту, а також кращої реакції та роботи з ними у разі їх настання, рекомендується використання принципів менеджменту за ітеративним підходом – скорочення циклів перевірки виконання робіт, наголос на якомога ранньому отриманні результату зі збереженням якості виконання робіт та адаптивності, гнучкості та автономності учасників проектної команди.

### **3.3. Пропозиції щодо майбутніх векторів розвитку підприємства**

В епоху цифровізації та цифрової трансформації цифрові платформи набули особливого значення. Глобалізація та технологічний розвиток дозволили платформам вийти за рамки національних кордонів і стати міжнародними та глобальними. Це підвищує потребу в адаптації таких платформ до конкретних потреб ринку – з урахуванням перекладу тією чи іншою мовою, наявності певних особливостей тощо. Тому стратегія локалізації набула популярності як спосіб розширення можливостей компанії та як один із напрямків диверсифікації. Стратегія локалізації — це унікальний підхід до ринку, який компанії використовують для вирішення проблем купівельних звичок, поведінки клієнтів і загальних культурних відмінностей у країнах, у

яких вони працюють. Коли компанія виходить на новий іноземний ринок, вона може зіткнутися з проблемою надання знайомого та комфортного досвіду клієнтам у цільовій країні. Створення стратегій локалізації для кожної країни гарантує, що клієнти закордоном отримають таку саму якість, яку вони очікують від місцевого бізнесу [48].

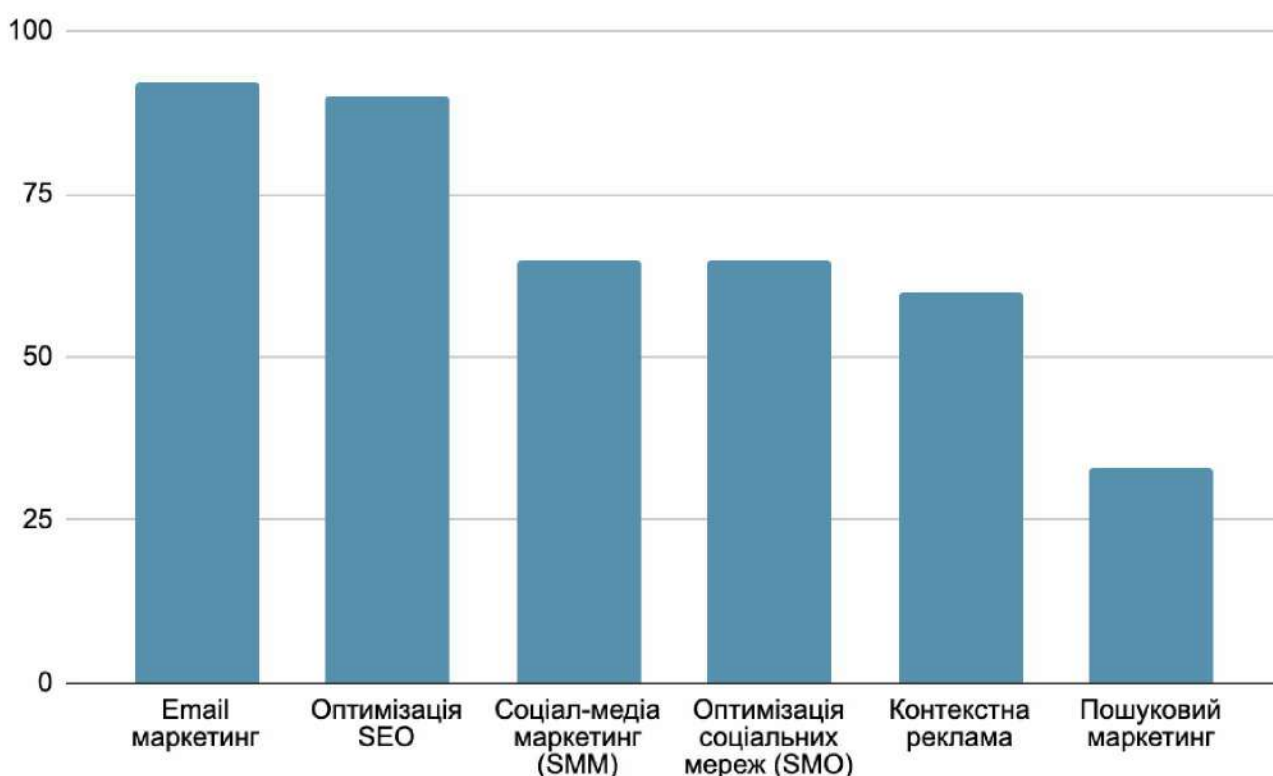
Залежно від результатів реалізації проекту очікується, що компанія отримає необхідний досвід, який дозволить використовувати його при створенні та реалізації подібних проектів локалізації для всіх продуктів, оскільки питання обсягу та важливості транспортних послуг зараз знову стає важливою. По-перше, для «ТОМАР ІФ» може бути створений проект локалізації для перекладу інтерфейсу сервісу на арабську, польську чи індустані з урахуванням концентрації клієнтів (в тому числі корпоративних), для яких ці мови є рідними. мовою або використовувати їх у професійному житті.

Крім питань, пов'язаних з можливістю розширення обсягу послуг, важливою стає можливість збереження та утримання збільшених позицій на міжнародному ринку. Однією з них є питання адекватності та зручності маркетингової стратегії компанії, яка допоможе зберегти інтерес покупців і потенційних клієнтів до продукту та зберегти його у свідомості людей, навіть якщо в силу певних причин якісь внутрішні та зовнішні чинники та неможливість передбачити створення нових можливостей і розширення функціональності продукту.

Прискорення глобалізації в сучасному світі, формування та розвиток інформаційного суспільства та інформаційної економіки, активізація соціально-політичних факторів, інтенсивна динаміка обсягів комерційної інформації зробили цифровий маркетинг неминучим. Водночас парадигма цифрового маркетингу постійно змінюється, що призводить до змін у його форматах, методах та інструментах. В умовах розвитку цифрового маркетингу традиційні маркетингові інструменти вже недостатньо ефективні. В інформаційному суспільстві вони не можуть істотно вплинути на підвищення ефективності корпоративної маркетингової діяльності та реалізацію конкретних переваг.

Запровадження цифрового маркетингу може створити прозору систему відносин із споживачами та використовувати інформатизацію та мережевий зв'язок для миттєвого поширення інформації. Можливості сегментації споживачів розширюються до масштабної персоналізації на основі технологій великих баз даних, що дає підприємствам можливість максимально задовольнити потреби існуючих і потенційних споживачів. Серед інших переваг цифрового маркетингу варто відзначити інтерактивність, тобто активну участь споживачів у активній взаємодії з брендом компанії; можливість оцінки ефективності проведення маркетингових заходів у реальному часі.

Наразі цифровий маркетинг має низку інструментів, які відзначаються високим ROI, а отже ефективністю інвестицій, вкладених в них, зобразимо їх на рис. 3.7. Дані по популярності кожного з інструментів діджитал маркетингу подані у відсотках.



**Рис. 3.7. Інструменти цифрового маркетингу**

*Джерело: [49].*

Використання електронних листів у маркетингових кампаніях для просування продуктів і послуг вашої компанії є одним із найуспішніших

способів завоювати лояльність клієнтів і підтримувати їх зацікавленість у використанні продукту, підтримуючи їх загальні знання про продукт і нові функції, а також продукт загалом . Успіх електронного маркетингу також полягає в тому, що саме ця форма маркетингу дозволяє інформувати клієнтів, які входять до списку розсилки компанії, про знижки та нововведення.

Основні переваги та недоліки електронного маркетингу наведені в таблиці 3.10.

**Таблиця 3.10**  
**Переваги та недоліки email маркетингу [48]**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Низька ціна налаштування email маркетинг компанії	Можливість потрапляння email у спам та нехтування останнім клієнтами
Легкість у моніторингу стратегію та виділення якісних індикаторів для оцінки якості та ефективності впровадження	Статистика відкриття листів залежить від якості їх наповнення, а тому необхідне пропрацювання брендovаних листів
Можливість актуалізації списку клієнтів та списку контактів неактивних клієнтів за допомогою розсилки	
Збільшення конверсії за допомогою сегментації;	
Управління репутацією бренду та власне просування власного імені;	
Підтримка продажів онлайн без додаткового звернення сейлз-команд до користувачів, передання ініціативи саме клієнтам.	

Як наслідок, маркетинг електронною поштою є найрелевантнішим інструментом цифрового маркетингу на сьогоднішній день, має найпостійніші показники рентабельності інвестицій, надзвичайно простий у налаштуванні та має високі коефіцієнти конверсії. Крім того, створення електронної розсилки не вимагає додаткових інвестицій, тому це хороший варіант для компаній, які працюють у дуже невизначеному середовищі. Саме тому в майбутньому «ТОМАР ІФ» має зосередитись на цьому виді маркетингу, оскільки він може мінімізувати рекламні інвестиції при максимальному залученні користувачів, які зацікавлені в продукті та готові використовувати ті чи інші оновлення продукту.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

«Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності» (ч. 1 ст. 1 Закону про охорону праці) [11].

Закон про охорону праці можна умовно розділити на три пункти:

1) основні положення щодо реалізації конституційних прав працівників на охорону життя і здоров'я та на належні, безпечні і здорові умови праці під час роботи;

2) взаємовідносини між роботодавцями та працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища;

3) Закон встановлює єдині процедури для українських організацій ОП.

Дія Закону про охорону праці поширюється на всіх роботодавців (як юридичних, так і фізичних осіб) і всіх працівників.

Проте відносини, пов'язані з виконанням робіт за договором підряду чи підряду про надання послуг, не регулюються Законом про працю та не підпадають під дію Закону про охорону праці. Тому вимоги до випуску ОП на підприємстві та на виробництві, де такі роботи проводяться, визначаються за згодою сторін у відповідному договорі. Про це йдеться в листі Держпраці №3684/2/12-ДП-16 від 31.03.2016.

Крім Закону про охорону праці, система нормативних актів у сфері охорони праці включає багато інших документів: КЗпП, Закон № 1105, нормативно-правові акти КМУ, Держгірпромнагляду, Держпраці та ін. тіла. Здійснювати національний нагляд за охороною праці та безпекою, а також корпоративною поведінкою на місцевому рівні.

Доцільно нагадати, згідно з розпорядженням КМУ від 30.09.2015 р. № 1021-р Держгірпромнагляд було ліквідовано з передачею його повноважень Держпраці.



Показчик нормативних актів з охорони праці допомагає не «загубитися» в морі «охорони праці» законів і нормативних актів. Останню редакцію індексу станом на 15 липня 2015 року затверджено наказом Держгірпромнагляду від 21 липня 2015 року № 41. У ньому перелічено близько 800 документів, переданих різними відомствами з питань ОП.

Як бачимо, перелік документів, якими повинні користуватися керівники підприємств та спеціалісти відділу операційної системи під час аналізу стану робочих місць та обладнання щодо дотримання безпечних умов праці, розробки посадових інструкцій та інструкцій з операційної системи, досить великий. Спробуємо розібратися в різних нормативно-правових діях. Спочатку виділимо основні обов'язки роботодавців і працівників у сфері ОП.

Роботодавець зобов'язаний...

Статтею 153 КЗпП він передбачає, що всі підприємства, установи та організації повинні створювати безпечні та нешкідливі умови праці. Хто має їх забезпечити? Звичайно роботодавець. Проте подробиці справи в КЗпП не розкривають. Це прерогатива іншого документа – Закону про охорону праці. Стаття 13 цього Закону визначає обов'язки роботодавця щодо організації та експлуатації систем ОС підприємства. Давайте подумаємо про них.

Тому роботодавці зобов'язані відповідно до нормативно-правових актів створювати умови праці на робочих місцях у кожній структурній зоні та забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо прав працівників у сфері охорони праці. Для цього роботодавець забезпечує належне функціонування системи управління ОП, а саме:

- створюють відповідні служби та призначають посадових осіб, забезпечують вирішення окремих питань ОП, затверджують інструкції щодо їх обов'язків, прав і відповідальності під час виконання покладених на них функцій та здійснюють контроль за їх дотриманням;

- розробляти та впроваджувати комплексні заходи за участю всіх сторін колективного договору щодо виконання встановлених стандартів та вдосконалення існуючих рівнів ОП;

- забезпечити вжиття необхідних профілактичних заходів на основі мінливих обставин;
- впроваджувати передові технології, науково-технічні досягнення, засоби механізації та автоматизації виробництва, ергономічні вимоги, позитивний досвід ОП тощо;
- забезпечувати належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та обладнання та здійснювати контроль за їх технічним станом;
- забезпечує усунення причин нещасних випадків і професійних захворювань і виконання профілактичних заходів, визначених комісією на підставі висновків про ці причини;
- організовувати в установленій законодавством послідовності та строки перевірки ОП, лабораторні дослідження умов праці, оцінку технічного стану виробничого обладнання та устаткування, атестацію робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам ОП, а за результатами – вживати заходів щодо усунення шкідливих для здоров'я факторів виробництва;
- сформулювати та затвердити положення, інструкції та інші дії щодо ОП, що працюють на підприємстві, відповідно до нормативних правових актів, а також сформулювати правила діяльності та поведінки працівників на підприємстві, виробничих дільницях, будівельних майданчиках та робочих місцях, які діють на ОП, забезпечити працівники з безкоштовними наглядовими судовими позовами та корпоративними діями ОП;
- контролює дотримання працівниками технічних розпорядків, правил експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, застосування засобів колективного та індивідуального захисту, працю відповідно до вимог інструкцій;
- організація пропаганди безпечних методів праці та співпраця з працівниками ОП;
- при виникненні аварій і аварій на підприємствах вживаються екстрені заходи для порятунку постраждалих, а в разі потреби мобілізуються професійні аварійно-рятувальні бригади.

Роботодавці не завжди можуть повністю виключити шкідливі та шкідливі умови праці. У цьому випадку йому необхідно повідомити відповідний національний наглядовий орган ОП. Одночасно роботодавець може звернутися до уповноваженого органу з проханням визначити необхідний строк для здійснення заходів щодо приведення умов праці на конкретному виробництві чи робочому місці у відповідність до нормативних вимог. Відповідний національний наглядовий орган ОП розглядає звернення роботодавця та, за необхідності, переглядає заплановані заходи та визначає їх достатність. Якщо це обгрунтовано, він може, як виняток, вирішити встановити інші періоди, для яких застосовуються вимоги Закону про регулювання ОП.

При цьому роботодавець зобов'язаний невідкладно повідомити зацікавлених працівників про рішення зазначеного органу державного нагляду за ОП (ст. 29 Закону про охорону праці).

Фінансування ОП здійснює роботодавець. При цьому витрати на ОП повинні становити не менше 0,5 % від фонду оплати праці за попередній рік

Ця умова стосується всіх підприємств, незалежно від форм власності, і фізичних осіб, які використовують найману працю (ст. 19 Закону про охорону праці).

На підприємствах, в установах, організаціях, що утримуються за рахунок бюджетних коштів, витрати на ОП устанавлюють у колективному договорі з урахуванням фінансових можливостей таких роботодавців.

Майте на увазі: роботодавець несе безпосередню відповідальність за порушення вимог законодавства про ОП.

Працівники зобов'язані...

Для того, щоб «механізми охорони праці» працювали, не лише роботодавці, а й працівники зобов'язані виконувати вимоги законодавства щодо питань охорони праці. Так, відповідно до ст. Статтею 14 Закону про охорону праці встановлено, що до обов'язків працівників належать:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих під час виконання будь-яких робіт або перебування на території підприємства;

- розуміти та виконувати вимоги нормативних актів ОП, правила експлуатації машин, установ, обладнання та інших засобів виробництва, використання засобів колективного та індивідуального захисту;

- проводити попередні та періодичні медичні огляди в установленому законодавством порядку.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог.

Таким чином, тільки взаємне дотримання роботодавцем і працівником правил з ОП може максимально забезпечити безпечні умови праці для працюючих осіб.

Гарантії прав працівників на охорону праці

Перш за все пам'ятайте:

умови трудового договору не можуть містити положень, що суперечать законам та іншим нормативно-правовим актам з ОП

Також візьміть до уваги нижченаведені права працівників.

Права працівників на ОП під час укладення трудового договору:

1. Під час укладення трудового договору роботодавець зобов'язаний повідомити працівників, які його підписують (пункт 2 статті 5 Закону про охорону праці):

- робоче середовище;

- чи існують на виробництві небезпеки і шкідливі виробничі фактори, які не усунуто, а також їх можливі наслідки для здоров'я;

- працівники за таких умов мають право на пільги та винагороду за працю відповідно до законодавства та колективних договорів.

2. Забороняється надавати працівникам роботу, шкідливу для здоров'я. Водночас на роботу з підвищеним ризиком та роботу, що потребує «охорони праці» права та гарантії вибору професії, можуть прийматися лише особи, які пройшли психологічне та фізіологічне обстеження (ч. 3 ст. 5 Закону про охорону праці). При виконанні трудових функцій:

1. Умови праці на виробництві, безпека технологічних процесів, машин, установ, обладнання та інших засобів виробництва, стан засобів колективного

та індивідуального захисту, що використовуються працівниками, санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства (ч. 1). , VI Закону про охорону праці).

2. Працівник має право відмовитися від дорученої роботи, якщо виникла виробнича ситуація, яка створює загрозу для його життя чи здоров'я, людей, які його оточують, виробничого середовища або навколишнього середовища (ч. 2 ст. 6 КЗпП).

Працівники мають право відмовитися від виконання дорученої роботи, якщо це загрожує їх життю, здоров'ю, оточуючим людям, виробничому середовищу та навколишньому середовищу під час виробництва (Закон про охорону праці, стаття 6, частина 2)). Він повинен негайно повідомити про це свого безпосереднього керівника або роботодавця.

Наявність такої ситуації у разі потреби підтверджує експерт з ОП підприємства за участю представника профспілки, до якої входить працівник, або уповноваженої ним особи з питань ОП (якщо підприємство не мають профспілки), а також страховий експерт ОП.

За період простою з цих причин не з вини працівника за ним зберігається середній заробіток (ч. 3 ст. 6 Закону про охорону праці).

3. Якщо роботодавець не дотримується Закону про ОП та/або не виконує положень колективного договору з цих питань, працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням у строк, який він визначає. При цьому економічна компенсація має виплачуватися працівникам у розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного доходу (ч. 4 ст. 6 Закону про охорону праці, ст. 44 Закону про працю).

4. За медичними висновками, якщо працівнику за станом здоров'я необхідно зменшити навантаження, за згодою працівника роботодавець зобов'язаний змінити роботу у строк, зазначений у медичному висновку. У разі необхідності робочий день може бути скорочений і може бути організовано навчання з переходу на роботу відповідно до закону (ст. 6, п. 5 Закону про охорону праці).



5. На час припинення роботи підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва чи обладнання за ОП або органом державного нагляду, що обслуговує ОП, зберігаються місце роботи та середній заробіток (ст. 6 ч. 6 ПКУ). Закон про охорону праці).

6. Безоплатно забезпечувати працівників, зайнятих на важких і шкідливих умовах праці, лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними йому продуктами харчування, вуглекислою солоною водою (ч. 1 ст. 7 Закону про охорону праці). Такі працівники також мають право:

- оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення;
- скорочену тривалість робочого часу;
- додаткову оплачувану відпустку;
- пільгову пенсію;
- оплату праці в підвищеному розмірі;
- інші пільги та компенсації, що надаються в порядку, установленому законодавством.

7. На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими погодними умовами, працівники повинні безкоштовно видаватись спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту як засобами прибирання та дезінфекції (труд. Закон про захист, стаття 8).

8. У разі ушкодження здоров'я або смерті працівника фонд соціального страхування відшкодовує шкоду, заподіяну працівнику або членам його сім'ї, відповідно до положень Закону N 1105 (ст. 9 Закону про охорону праці). Водночас роботодавець може за рахунок власних коштів виплачувати додаткові витрати потерпілим та їх сім'ям відповідно до положень колективного або трудового договору.

Крім того, за працівниками, які втратили працездатність внаслідок нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, зберігається місце роботи (посада) і середній заробіток за весь період до відновлення працездатності або остаточної втрати працездатності. Визначено їхню працездатність.

Навчання, перепідготовка та працевлаштування за медичним висновком, якщо потерпілий не може виконувати попередню роботу.

Роботодавець може за свої кошти додатково встановлювати колективним або трудовим договором пільги та компенсації, не передбачені законодавством

Учні та студенти, які проходять трудову і професійну підготовку (виробничу практику) під керівництвом працівників підприємства, підпадають під дію законодавства про ОП так само, як і працівники підприємства.

У разі зміни умов праці, розмірів пільг і компенсацій (у тому числі передбачених додаткових пільг і винагород) протягом строку дії трудового договору роботодавець зобов'язаний повідомити про це працівника в письмовій формі не пізніше як за два місяці до зміни.

Далі розглянемо особливості ОП для кожної категорії працівників.

Охорона праці окремих категорій працівників

Окремі категорії працівників перебувають під особливою опікою законодавства, яке передбачає для них додаткові «працезахоронні» права та гарантії.

Охороняємо працю жінок

Особливу увагу законодавство приділяло жіночій праці. Для них створюються такі додаткові права та гарантії:

1. Забороняється використання робочої сили жінок на важкій фізичній праці та роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах, за винятком окремих підземних робіт (нефізичних робіт або робіт, пов'язаних з гігієною та побутовим обслуговуванням). Про це чітко сказано в ст. Стаття 10 Закону про охорону праці. Наказом Міністерства охорони здоров'я від 29 грудня 1993 р. № 256 затверджено перелік важких фізичних робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється використання робочої сили жінок.

Пам'ятайте:

ця заборона поширюється на прийняття жінок на таку роботу як на повний, так і на неповний робочий день

2. Заборонено залучати жінок до підймання і переміщення речей, маса яких перевищує норми, встановлені Граничними нормами підймання і переміщення важких речей жінками, затвердженими наказом МОЗ від 10.12.93 р. № 241 (ст. 10 Закону про охорону праці).

4. 3. Забороняється залучати жінок до роботи в нічний час, за винятком галузей народного господарства, де це допускається з особливих потреб і як тимчасовий захід (ст. 175 КЗпП). Перелік таких виробництв і видів робіт, а також граничний термін зайнятості жінок у нічний час має затвердити КМУ.

5. При цьому норма наразі є декларативною, оскільки на практиці Постановою КМУ від 27 березня 1996 р. № 381 було затверджено лише прогресивне обмеження роботи жінок у нічний час. При цьому зазначені документи дійсні з 1996 по 1998 роки.

6. Але пам'ятайте: вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей віком до 3 років, забороняється працювати в нічний час (ст. 55 і 176 КЗпП).

7. Заборонено залучати до роботи у вихідні дні та до надурочних робіт, а також направляти у відрядження вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років (ст. 176 КЗпП).

8. За медичними висновками вагітним жінкам необхідно знизити норми виробітку та норми обслуговування або перевести на легшу роботу, щоб виключити вплив несприятливих виробничих факторів. При цьому зберігається середній заробіток за попереднім місцем роботи (ст. 178 КЗпП). До вирішення питання про прийняття вагітної жінки на іншу роботу за медичним висновком її звільняють із збереженням середнього заробітку за всі пропущені внаслідок цього робочі дні.

Жінки, які мають дітей віком до 3 років, також мають право працювати на легших роботах до досягнення дитиною 3 років із збереженням середнього заробітку, якщо вони не можуть виконувати попередню роботу (ст. 178 КЗпП).

Якщо заробіток вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до 3 років, на легшій роботі вище, їм виплачують фактичний заробіток.

На прохання вагітної жінки, жінки, яка має дитину віком до 14 років або дитину-інваліда, у тому числі яка перебуває під її опікуванням, або яка



здійснює догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку, роботодавець зобов'язаний установити їй неповний робочий день або неповний робочий тиждень (ст. 56 КЗпП).

#### Охороняємо працю неповнолітніх

Неповнолітньою вважається дитина віком від 14 до 18 років (ст. 6 Сімейного кодексу України від 10.01.2002 р. № 2947-III).

1. Винятки із загального правила пп. 2.3 Наказ поширюється на неповнолітніх, які навчалися у професійно-технічному навчальному закладі та проходили виробничу практику (виробниче навчання) на цій роботі. У цьому випадку вони можуть працювати у шкідливих і небезпечних умовах праці, але не більше 4 годин і суворо з дотриманням чинних санітарно-гігієнічних норм і правил і ОП.

2. Неповнолітнім забороняється піднімати і переміщувати предмети, маса яких перевищує встановлену норму (ст. 190 КЗпП, ст. 11 КЗпП). Ці технічні умови затверджені наказом МОЗ № 59 від 22 березня 1996 року. Крім того, наказ встановлює деякі додаткові заборони та обмеження щодо праці неповнолітніх, а саме:

- забороняється доручення неповнолітніх до робіт, пов'язаних саме з підійманням, утриманням або переміщенням важких речей;

- неповнолітнім віком до 15 років забороняється займатися підняттям та тривалим перенесенням важких предметів;

- неповнолітні, які не мають медичних протипоказань, можуть залучатися до робіт, що потребують підіймання та переміщення важких речей. Це має бути підтверджено відповідною медичною довідкою;

- робота неповнолітніх осіб з вантажами не повинна перевищувати 1/3 установленної для такої категорії працівників тривалості робочого часу.

3. Неповнолітні приймаються на роботу тільки після попереднього медичного огляду і надалі до досягнення 21 року щороку підлягають обов'язковому медогляду (ст. 191 КЗпП).

4. Роботодавці повинні дотримуватися законодавчо встановленої для неповнолітніх працівників тривалості робочого часу. Так, ст. 51 КЗпП

установлено скорочену тривалість робочого часу для неповнолітніх працівників:

- віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень;
- віком від 15 до 16 років (учні віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 години на тиждень.

Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої для осіб відповідного віку.

5. Не допускається залучення неповнолітніх до роботи у вихідні дні, нічний час і до надурочних робіт (ст. 11 Закону про охорону праці).

#### Охороняємо працю інвалідів

Ще однією категорією працівників, якій надаються додаткові гарантії, є інваліди.

1. Підприємства, на яких працюють інваліди, зобов'язані створювати умови праці для інвалідів, враховувати рекомендації медико-соціальної експертної комісії (далі - МСЕК) та індивідуальні плани реабілітації, вживати додаткових заходів з охорони праці, що відповідають інвалідам. Люди. Особливості таких працівників (ч. 1 ст. 12 Закону про охорону праці).

2. Роботодавець зобов'язаний організувати підготовку, перепідготовку та працевлаштування інвалідів за медичною допомогою (охороняється ч. 1 ст. 172 КЗпП, ч. 2 ст. 12 КЗпП) у випадках, передбачених п. закон).

3. Роботодавець зобов'язаний встановлювати на вимогу інвалідів неповний робочий день або неповний робочий тиждень і створювати належні умови праці (ст. 172 КЗпП).

4. Залучення інвалідів до надурочних робіт і робіт у нічний час можливо тільки з їх згоди та за умови, що це не суперечить рекомендаціям МСЕК(ст. 55,63і 172 КЗпП).



## Висновки

Диверсифікація є складним економічним явищем, яке можна розглядати та аналізувати як локальне явище (тобто на рівні підприємства, в той же час, воно може бути поширене на рівень національної та світової економіки, оскільки це економічне поняття не має територіального чи світового характеру). Впровадження заходів із різноманітності вимагає всебічного вивчення різноманітних факторів для виявлення та діагностики позиції, можливостей, загроз і викликів компанії чи галузі, а також передумов і можливих позитивних ефектів впровадження різноманітності. Вони включають аналіз ринку, на якому працює компанія, серію діагностик і аналізів організаційних і фінансових характеристик компанії, аналіз конкурентів і прогнозування можливих впливів на основі результатів. Концепція диверсифікації багатогранна і тому прийнятна як стратегічне рішення для компаній будь-якого розміру та напрямку діяльності, оскільки різноманітність доступних підходів і методів забезпечує можливість прийняття важливих управлінських рішень.

Крім того, концепцію диверсифікації можна розглядати як стартовий проект, який поступово змінить напрямок компанії та спрямує її розвиток. У рамках даної бакалаврської роботи було проведено дослідження теоретичних аспектів ризиків у підприємницькій діяльності та їх диверсифікації.

В розділі 1 розглянуто різновиди диверсифікації підприємницьких ризиків та їх класифікацію, обгрунтовано підходи до диверсифікації ризиків підприємств та вивчено диверсифікацію як метод підвищення економічної ефективності підприємства.

У розділі 2 проведено аналіз диверсифікації ризиків у конкретному підприємстві «ТОМАР ІФ», включаючи характеристику підприємства, оцінку зовнішньоекономічної діяльності та діагностику можливостей диверсифікації його послуг.

У розділі 3 описано та обґрунтовано стратегію диверсифікації «ТОМАР ІФ» в умовах ризиків, проаналізовано економічну ефективність реалізації проекту локалізації для цього підприємства та сформульовано пропозиції щодо майбутніх векторів розвитку. У розділі 4 надано висновки щодо охорони праці.

Робота відображає важливість розуміння та ефективного управління ризиками для успішного функціонування підприємства. Дослідження показує, що диверсифікація ризиків є важливим інструментом для зниження впливу негативних факторів на діяльність підприємства та підвищення його стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Результати аналізу підприємства «ТОМАР ІФ» підтверджують цю концепцію та надають практичний вигляд застосування стратегій диверсифікації для підприємств у реальних умовах.

Отже, дослідження ризиків та їх диверсифікації має велике значення для підприємств у забезпеченні їхньої стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Дана робота може бути корисною для керівників підприємств, фахівців у галузі управління ризиками та всіх зацікавлених у питаннях ефективного управління підприємствами.

## Список використаних джерел

1. Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства авіабудівної галузі на прикладі АТ «МОТОР СІЧ». URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1\\_18\\_ukr/23.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/23.pdf).
2. Ареф'єва О.В., Кравчук Н.М., Катан М.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. Проблеми економіки. 2018. – № 4. – С. 127-134.
3. Бойко Р. В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. – № 5(2). – С. 31-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_5\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_5(2)_9).
4. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. – №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/159.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf).
5. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу / В.В. Болотова // Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки" : зб. наук. пр. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків : ХНАУ, 2020. – № 3. – С. 176-187.
6. Бородей Д. В. Обґрунтування напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства : магістер. кваліфікаційна робота : 051 Економіка / Дем'ян Володимирович Бородей ; наук. керівник Сітковська А. О. ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. економіки. – Дніпро, 2024. – 74 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9473>.
7. Бородей Д. Диверсифікація як фактор забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів. Дніпро, 2023. 120-121.



8. Ващенко Н. В. Сутність диверсифікації як економічного процесу / Н. В. Ващенко, Л. Г. Стецура. // Економічні науки. – №10.
9. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. – № 1. – С. 13-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_4).
10. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність: підручн.; Ірпінь: Ун-т ДФС Україна, 2019. 499 с.
11. Гончар В. В., Мальцев М. М. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». Вип. 35. – 2018. – С. 176-181.
12. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 224-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_32).
13. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/66.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/66.pdf).
14. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2018/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2018/5.pdf).
15. Дмитрієв І. А. Конкурентноспроможність підприємства / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. – Харків: ФОП Бровін О.В, 2020. – 340 с. – (ISBN 978-617-7912-52-0).
16. Ефективність диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону. URL: <http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1219/1/%d0%97%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%be%d0%ba%20%d0%90.%d0%92..pdf>.
17. Живко З.Б. та ін. Основні тенденції сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах управління змінами через пандемію COVID–19 та агресивної зовнішньоекономічної діяльності. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. – № 9. – С. 97-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_9_15).

18. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. – № 13. – С. 16-21.

19. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17927/1/%D0%86%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B..pdf>.

20. Ковтуненко Ю. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. 2018. – С. 378-391.

21. Колешня Я. О. Локалізація додатків як один із напрямків диверсифікації бізнесу / Я. О. Колешня, А. Ю. Холодкова. // 120«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2022. – №23. – С. 118-121.

22. Контролювання ризику через диверсифікацію виробництва. URL: <https://buklib.net/books/29372/>.

23. Концептуальні засади управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/73379/investuvannya/kontseptualni\\_zasadi\\_upravlinnya\\_potentsialom\\_innovatsiynogo\\_rozvitku\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/73379/investuvannya/kontseptualni_zasadi_upravlinnya_potentsialom_innovatsiynogo_rozvitku_pidpriyemstva).

24. Куниця Т.С. Диверсифікація як стратегія підвищення ефективності діяльності підприємств на тривалу перспективу. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-32.html>.

25. Лазоренко Т.В., Федун В.В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. – Вип. 40. – С. 241-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_40\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_45).

26. Лахматова О. В. Диверсифікація фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення біорізноманіття в умовах децентралізаційних, євроінтеграційних та воєнних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №19. С. 98-104.



27. Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економіка та управління національним господарством. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). 2018. № 5. С. 15-19.

28. Мітіна А. В., Валінкевич Н. В. Теоретичні аспекти диверсифікації в контексті розвитку суб'єкта підприємництва. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир: Поліський національний університет. 2022. С.55-56.

29. Мітіна А. В., Кухарець В. В. Діяльність суб'єктів підприємництва на ринку послуг агрокоптерами: сучасна реальність. Механізми управління розвитком територій: зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Поліський національний університет. 2022. С.25-26.

30. Мітіна А. В. Обґрунтування оптимального напрямку диверсифікації як стратегії розвитку суб'єктам підприємництва. Без коріння саду не цвісти: зб. тез доповідей. Житомир. 2022. С.15-16.

31. Мітіна А. В. Формування та реалізація диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур. URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13556/1/Mitina\\_AV\\_KR\\_076\\_2022.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13556/1/Mitina_AV_KR_076_2022.pdf).

32. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. – № 6. – С. 63-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_11).

33. Нестабільність зовнішнього організаційного середовища та його вплив на вибір стратегії підприємства URL: <https://posibniki.com.ua/post-nestabilnist-zovnishnogo-organizaciinogoseredovisha-ta-iogo-vpliv-na>.

34. Опендатабот [Opendatabot](https://opendatabot.ua/c/44761044) ТОВ «ТОМАР ІФ» URL: <https://opendatabot.ua/c/44761044>.

35. Охорона праці: обов'язки роботодавців і працівників. URL: <https://berislav-mr.gov.ua/news/ohorona-pratsi-obov-yazky-robotodavtsiv-i-pratsivnykiv/>.

36. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку: монографія. Ірпінь, 2019. 476 с.

37. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручн./; за ред. дра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-ра екон. наук, проф. Л. М. Таранюка. Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.

38. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. Бізнес Інформ. 2020. – № 12. – С. 245-251. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251>.

39. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Пилипенко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». – Черкаси, 23 березня 2018р. – С. 51-53.

40. Плисюк Т.Г. Князевич А.О. «Обґрунтування підходів до диверсифікації ризиків підприємств». URL: [file:///C:/Users/SONY/Downloads/Vsed\\_2014\\_2\\_21.pdf](file:///C:/Users/SONY/Downloads/Vsed_2014_2_21.pdf).

41. Прилуцький А. М., Герасимчук В. Г. Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2019. – Вип. 11/2. С. 17-20.

42. Ризики диверсифікаційної діяльності підприємств. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23\\_2019/43.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/43.pdf).

43. Руденко О. В. Управління процесом диверсифікації діяльності підприємства : магістер. кваліфікаційна робота : 073 Менеджмент / Олексій Вікторович Руденко ; наук. керівник Коломоєць Юлія Олександрівна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф.



менеджменту і права. – Дніпро, 2023. – 74 с. URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8946>.

44. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_3\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)_33).

45. Семенова В. Г. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2019. – № 7-8. – С. 119-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo\\_2019\\_7-8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2019_7-8_9).

46. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Бородей Д.В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. – №2. – С. 111-114.

47. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>.

48. Стратегія диверсифікації у діяльності торгових підприємств. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2020-11-20\\_1\\_materiali-%D1%81onference-krok.pdf#page=230](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/2020-11-20_1_materiali-%D1%81onference-krok.pdf#page=230).

49. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_5/6.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf).

50. Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Мукачєво, 23 березня 2023 р. – Мукачєво: Вид-во МДУ, 2023. – 196 с.

51. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 482- 494. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_12_67).

52. Хитрич А.В. Сутність та напрями нейтралізації фінансових ризиків на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/282.pdf>.
53. Холодкова А. Ю. Диверсифікація напрямів діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/54dcea6b-4da6-4604-91ac-7117b86d5c37/content>.
54. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2213/2135>.
55. Шаваріна Т., Черненко К.П. Диверсифікація інвестиційного портфеля як основа управління ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2022. – № 15-16. – С. 66-72.
56. ArkaExpres. URL: <https://www.arkaexpress.com/home>.
57. YOUCONTROL/ТОВ «ТОМАР ІФ» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/19403151/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19403151/).

Кредитний ліміт

- Рівень обачності:  
0 грн або дані для розрахунку відсутні
- Комфортний рівень:  
0 грн або дані для розрахунку відсутні

Кредитний ліміт – це інформаційний модуль з автоматизованої оцінки кредитного ліміту дає уявлення про те, якого обсягу кредит компанії з схожими фінансовими показниками зазвичай мають змогу виплатити повністю і в строк з точки зору дотримання граничних норм кредитного навантаження.

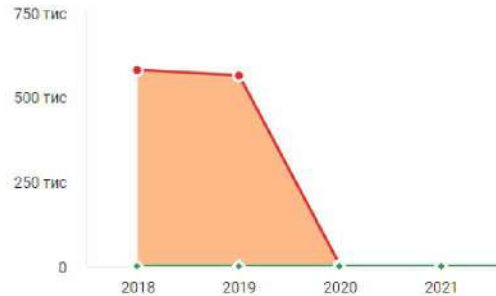


Рис. 1 Кредитний ліміт ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

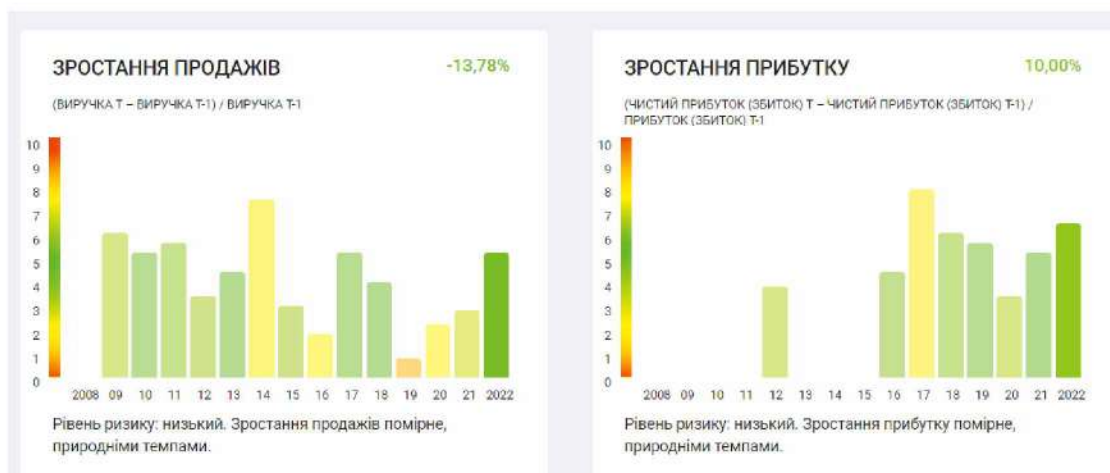


Рис. 2 Динаміка продажів та прибутків ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

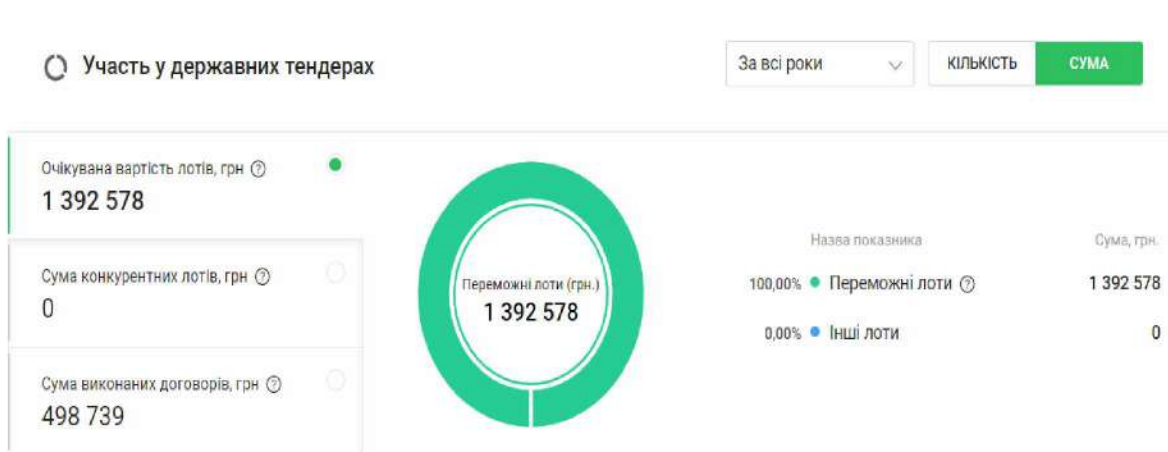


Рис. 3 Участь у державних тендерах ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».



## Таблиця 1 Головні переможні лоти ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

## Перелік переможних лотів

За всі роки

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн.
<b>Загальна сума закупівель</b>			<b>1 140 599</b>
Послуги по проведенню передрейсових медичних оглядів водіїв транспортних засобів; Послуги по проведенню передрейсових медичних оглядів водіїв транспортних засобів 1 послуга <a href="#">UA-2023-04-24-005208-a</a>	5 державний пожежно-рятувальний загін Головного управління ДСНС України в Івано-Франківській області (м. Коломия)	24.04.2023	54 000
Проведення перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні; Проведення перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні 1 послуга <a href="#">UA-2023-03-31-005452-a</a>	Коломийський ліцей №1 імені В. Стефаніка Коломийської міської ради Івано-Франківської області	29.03.2023	7 000
Послуга у проведенні перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні; Послуга у проведенні перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні 150 послуга <a href="#">UA-2023-03-28-005479-a</a>	КОЛОМИЙСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №5 ІМЕНІ Т.Г.ШЕВЧЕНКА КОЛОМИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	28.03.2023	3 750
Послуга у проведенні перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні; Послуга у проведенні перевірки технічного стану транспортного засобу при виїзді його на лінію та при поверненні 175 послуга <a href="#">UA-2023-02-07-010120-a</a>	КОЛОМИЙСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №8 КОЛОМИЙСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	31.01.2023	3 500



Таблиця 2 Об'єкти нерухомості ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

Всього об'єктів нерухомості: 8

Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., Коломийський р., м. Коломия (місто Коломия), проспект Грушевського Михайла (проспект Грушевського Михайла; проспект Грушевського М.; вулиця Горького), будинок 94/5
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия (місто Коломия), проспект Грушевського Михайла (проспект Грушевського Михайла; проспект Грушевського М.; вулиця Горького), 94/1
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия (місто Коломия), проспект Грушевського Михайла (проспект Грушевського Михайла; проспект Грушевського М.; вулиця Горького), 94/3
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия (місто Коломия), проспект Грушевського Михайла (проспект Грушевського Михайла; проспект Грушевського М.; вулиця Горького), будинок 94/4
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия, проспект Грушевського М., будинок 94/1
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия, проспект Грушевського М., будинок 94/2
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия, проспект Грушевського М., будинок 94/3
Нерухомість	Івано-Франківська область, Івано-Франківська обл., м. Коломия, проспект Грушевського М., будинок 94/4

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7748588&tb=property>

Таблиця 3 Автотранспорт ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

Автотранспорт, що використовується в ліцензійній діяльності						
Тип авто	Статус ліцензії	Вид знаку	Пошук номера...			
Марка / Модель	Тип авто	Статус ліцензії	Тип свідоцтва на авто	Дата початку дії ліцензії	Дата закінчення дії ліцензії	Реєстраційний номер та вид знаку
ПАЗ 32054-07	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT3243BM Звичайний
VOLKSWAGEN LT35D	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT2488CE Звичайний
ПАЗ 32054-07	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT2402BT Звичайний
ПАЗ 4234	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT9260AM Звичайний
БАЗ А079.19	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT7710BN Звичайний
ПАЗ 4234	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT8561CE Звичайний
MERCEDES-BENZ 312 D	Автобус	Роздрукована	Тимчасовий реєстраційний талон	30.11.2016	безстроково	AT0129AA Звичайний

Автотранспорт у власності						
Марка	Модель	Рік випуску	Колір	Тип авто	Тип кузова	
ПАЗ	4234	2008	БІЛИЙ	АВТОБУС	АВТОБУС	▼
ЛАЗ	699P	1986	СИНІЙ	АВТОБУС	АВТОБУС	▼
ПАЗ	4234	2006	БІЛИЙ	АВТОБУС	АВТОБУС	▼
ЛАЗ	699P	1990	ЧЕРВОНІЙ	АВТОБУС	АВТОБУС	▼

Таблиця 4 Ліцензії та дозволи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОМАР ІФ».

<b>Серія та номер</b>	<b>Термін дії та Стан</b>	<b>Дата актуальності</b>	<b>Вид діяльності</b>	<b>Орган ліцензування та видачі дозволу</b>
	з 29.11.2016 Безстроков о Дійсна	31.01.2017	Внутрішні перевезення пасажирів автобусами, міжнародні перевезення пасажирів автобусами	Державна служба України з безпеки на транспорті
ГБ0632 2	необмежений Дійсна	18.02.2022	03 внутрішні перевезення пасажирів автобусами; 07 міжнародні перевезення пасажирів автобусами	Державна служба України з безпеки на транспорті (Укртрансбезпека)