

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

05 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «**Організаційно-економічний механізм диверсифікації
діяльності підприємства**»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Магда Олена Сергіївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Юлія САМОЙЛИК

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої нестабільності ринкового середовища та конкурентного тиску підприємства шукають ефективні шляхи для забезпечення сталого розвитку та мінімізації ризиків. Диверсифікація діяльності визнається ключовою стратегією, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та розширювати свої можливості. Організаційно-економічний механізм диверсифікації стає визначальним елементом у втіленні цієї стратегії. Однією з ключових переваг диверсифікації є зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією виробництва чи наданням послуг у певній сфері. Розширення асортименту або входження в нові ринкові сегменти дозволяє підприємству більш ефективно управляти фінансовими коливаннями та уникати впливу зовнішніх факторів на всю діяльність.

Економічний аспект диверсифікації також важливий. Розширення бізнесу дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, використовувати загальні ресурси та забезпечує економію масштабу. У той же час, введення нових продуктів чи послуг може відкривати додаткові джерела прибутку та сприяти залученню нових клієнтів. Організаційна сторона диверсифікації включає у себе важливий аспект управління ресурсами та персоналом. Взаємодія різних бізнес-підрозділів або напрямків вимагає гнучкості та ефективного управління комунікаціями всередині організації. Спільне використання досвіду та знань між секторами може стати джерелом інновацій та синергійних ефектів.

Важливим аспектом організаційно-економічного механізму диверсифікації є також здатність підприємства ефективно оцінювати нові можливості та визначати стратегічні пріоритети. Це вимагає компетентного стратегічного планування та систематичного моніторингу ринкових тенденцій. У світлі зазначених переваг та викликів можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм диверсифікації є важливим інструментом для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку та

успішного адаптування до змін у бізнес-середовищі. Враховуючи комплексність впровадження даного механізму, підприємства мають можливість не лише мінімізувати ризики, але й розкривати нові перспективи для росту та розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування організаційно-економічного механізму диверсифікації діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- виявити сутність економічного змісту понять «диверсифікація», «економічна диверсифікація», «інтеграція»;
- охарактеризувати передумови прояву диверсифікації у сучасному середовищі;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності рівня диверсифікації діяльності підприємства;
- здійснити діагностику досягнутого рівня ефективності господарської діяльності підприємства;
- виявити причинно-наслідкові зв'язки, що виникають у процесі здійснення господарської діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо диверсифікації діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність та галузева структура підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні практичні аспекти господарської діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методологічних та прикладних аспектів впровадження стратегії диверсифікації в діяльність аграрних підприємств, зокрема:

удосконалено

підхід щодо трактування категорії «синергічна диверсифікація», яка, на відміну від існуючих, передбачає одночасний прояв аспектів диверсифікації на інтеграції на вертикальній і горизонтальній основах і забезпечує створення синергічного ефекту від поєднання галузей;

набули подальшого розвитку:

підходи щодо обґрунтування проекту з перероблення аграрної продукції на засадах створення повного циклу виробництва та забезпечення ефекту масштабу виробництва.

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: монографічний, аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз господарської діяльності підприємства) та експериментальний (розробка стратегій диверсифікації діяльності підприємства).

Джерела інформації наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики здійснення господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

Практична цінність одержаних результатів. Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити рівень прибутковості діяльності сільськогосподарських підприємств.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Самойлик Ю. В., Магда О.С., Харко М.В., Гасанов Е.Р. Стратегія імплементації концепції циркулярної економіки в систему агробізнесу. Вісник Хмельницького національного економічного університету. 2023. № 6. С. 37-43.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Магда О.С., Приступа Л.М. Сучасний стан розвитку фондового ринку в Україні. Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 193 с. С. 33-35.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 68 сторінок, робота містить 5 рисунків, 17 таблиць, список використаних джерел (80 найменувань), 19 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність диверсифікації діяльності підприємства та чинники її забезпечення

Диверсифікація діяльності підприємства представляє собою стратегічний підхід до розвитку, спрямований на розширення сфер впливу та диверсифікацію ризиків. Цей процес відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі. Диверсифікація дозволяє підприємствам посилювати свої впливи на ринках та співпрацювати з різними його сегментами. Диверсифікація – це стратегічна практика, спрямована на розширення спектру продукції, послуг чи галузей, в яких підприємство діє. Основною метою є зменшення ризиків та забезпечення більшої стійкості у виробництві та фінансовій сфері. Диверсифікація може включати в себе горизонтальні (розширення асортименту продукції), вертикальні (розширення виробничих ланцюгів) та географічні (розширення географічної присутності) аспекти. Однією з суттєвих переваг диверсифікації є зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від конкретного ринку чи галузі. Підприємства, що успішно використовують диверсифікацію, мають більшу стійкість до змін у економічному середовищі та можуть більш ефективно управляти невизначеністю на ринку.

Ретельне стратегічне планування є важливим етапом перед початком диверсифікації. Підприємство повинно чітко визначити свої цілі, аналізувати можливості та визначати об'єкти для розширення. Глибокий ринковий аналіз є важливим для ідентифікації потенційно вигідних секторів для розширення. Врахування потреб споживачів та конкурентного середовища допомагає ефективно обирати нові напрямки. Для успішної диверсифікації важливо

мати достатні фінансові ресурси. Забезпечення фінансової стійкості дозволяє відкривати нові галузі та вирішувати зв'язані з цим витрати. Використання інновацій та передових технологій сприяє створенню конкурентних переваг у нових секторах. Ефективне впровадження технологічних інновацій підтримує успіх диверсифікації. Підприємство повинно бути гнучким та адаптивним до змін у ринкових умовах. Це важливо для ефективного впровадження нових стратегій та оперативного управління змінами [13].

Загалом, диверсифікація діяльності підприємства – це стратегічний інструмент, що дозволяє підприємствам розширювати горизонти та зменшувати ризики. Забезпечення успіху в цьому процесі полягає в уважному аналізі, правильному плануванні та готовності до інновацій. Однією з ключових складових диверсифікації діяльності підприємства є управління витратами. Ефективне контролювання витрат дозволяє підприємству максимізувати свій прибуток, оптимізуючи виробничі процеси, управляючи запасами та зменшуючи загальні витрати. Підвищення обсягів продажів та збільшення ринкової долі також є важливими факторами прибутковості. Розширення ринків, введення нових продуктів чи послуг, а також залучення нових клієнтів створюють можливості для збільшення прибутковості.

Прискорення темпів наукового-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним [30, с. 34]. Теоретичні та науково-методичні основи диверсифікації діяльності розглянуто в працях закордонних вчених Ансоффа І., Аккофа Р., Аронової О.М., Боумена К.,

Гелбрейта Дж.-К., Дихтль Е., Друкера П.-Ф., Котлера Ф., Портера М.-Е., Санто Б., Стрікланда А.-Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Янга С. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Ілляшенка С. М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., та ін. Однак питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до вітчизняних умов господарювання, системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємства залишаються недостатньо вирішеними.

Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення. Загальновідомо, що, економічної точки зору, диверсифікація (від латин. *diversus* – різний і *facere* – робити) – це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

У науковому світі існує низка підходів до трактування категорії «диверсифікація» (додаток А). Як видно з аналізу поглядів науковців щодо сутності диверсифікації, її значення зводиться переважно до товарної політики, зокрема розширення асортименту та номенклатури продукції, а також розвитку різних напрямів діяльності та галузевого розмаїття. Однак, значення даної категорії дає можливість її вживання набагато в ширших аспектах.

В економічному словнику викладено наступне: «диверсифікація – розосередження капіталу між різними об'єктами вкладень з метою зниження економічних ризиків. Розрізняють: а) диверсифікацію банківських активів; б) диверсифікацію валютних резервів банків і держави; в) диверсифікацію інвестицій; г) диверсифікацію вкладень у цінні папери; д) диверсифікацію продукції; е) диверсифікацію виробництва; ж) диверсифікацію економічної діяльності; з) диверсифікацію імпорту» **[Помилка! Джерело посилання не**

знайдено.]. У науковій літературі найчастіше вживаються такі словосполучення, як «диверсифікація виробництва», «диверсифікація діяльності», «диверсифікація економіки», «диверсифікація інвестиційного портфеля». На нашу думку, у контексті формування стратегії розвитку підприємства або держави в цілому доцільним є вживання саме категорії «економічна диверсифікація», оскільки вона має на меті, по-перше, максимізацію прибутку, по-друге, спрямована на мінімізацію ризиків. Однак, у класичній та сучасній науковій літературі словосполучення «економічна диверсифікація» зустрічається лише у С.В. Захарівна [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**], однак науковець у своїх працях не дає їй визначення. Виявлення сутності даної категорії є досить важливим, оскільки дає змогу узагальнити концептуальні підходи щодо значення, механізму та стратегії диверсифікації в різних аспектах господарювання на різних рівнях.

Отже, на нашу думку, у широкому розумінні категорії «економічна диверсифікація» можна дати таке трактування: це стратегічний механізм структуризації господарської діяльності, що передбачає розширення, розподіл і розвиток пов'язаних або непов'язаних між собою елементів економічної системи з метою розподілу ризиків, максимізації економічного блага, досягнення цілей та ефекту синергії. Економічну диверсифікацію доцільно розглядати на макро- (державному), мезо- (регіональному) та мікрорівнях (рівень підприємства), на кожному з яких діють певні особливості. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і по- слуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції [6]. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому не- залежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання. Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це – диверсифікована компанія.

Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва тільки усередині даної країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація). Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом [40, с. 33]. В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу. Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [64]. Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація.

Сутність концентричної (вертикальної) диверсифікації полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньогосподарські поставки заміщують ринкові угоди. Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих – вони купують їх на ринку.

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками. Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами. Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом;
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства. Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Математично ефект синергізму описується так: «два додати два буде п'ять». Класичним прикладом синергії в диверсифікації є поглинання невеликої проектної фірми, яка випускає хорошу продукцію, але практично не має необхідного устаткування, великою виробничою фірмою, випуск продукції якої поступово скорочується. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно. Самі по собі ці дві фірми володіють невеликим потенціалом, але, об'єднавшись, вони підвищують його у декілька разів [64].

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини. Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту [41].

Є два головні типи диверсифікації – зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою сферою діяльності компанії, пов'язаною з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології). Незв'язана диверсифікація – нова сфера діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу.

Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вони створюють фінансові ресурси, перевершуючи необхідні для підтримки конкурентних переваг в первинних сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; передачею специфічних мистецтв між стратегічними зонами господарювання; розділенням функцій або ресурсів [6].

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між стратегічними господарськими підрозділами (СГП).

Категорія «стратегічний господарський підрозділ» (СГП) – strategic business unit – англ.) уперше була використана під час роботи консультативної фірми «Мак Кінсі» над проблемами фірми «Дженерал Електрик». СГП – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну

марку, яку виробляє фірма [41]. Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами: певний вид продукції, який включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми. Диверсифікація виробництва в сільському господарстві, з огляду на специфіку даної галузі, має свої особливості, що зумовлює необхідність застосування принципово нового підходу до визначення її напрямів (форм) і видів порівняно з наведеними. За критерієм сфери здійснення виділяють три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову (рис. 1.1).

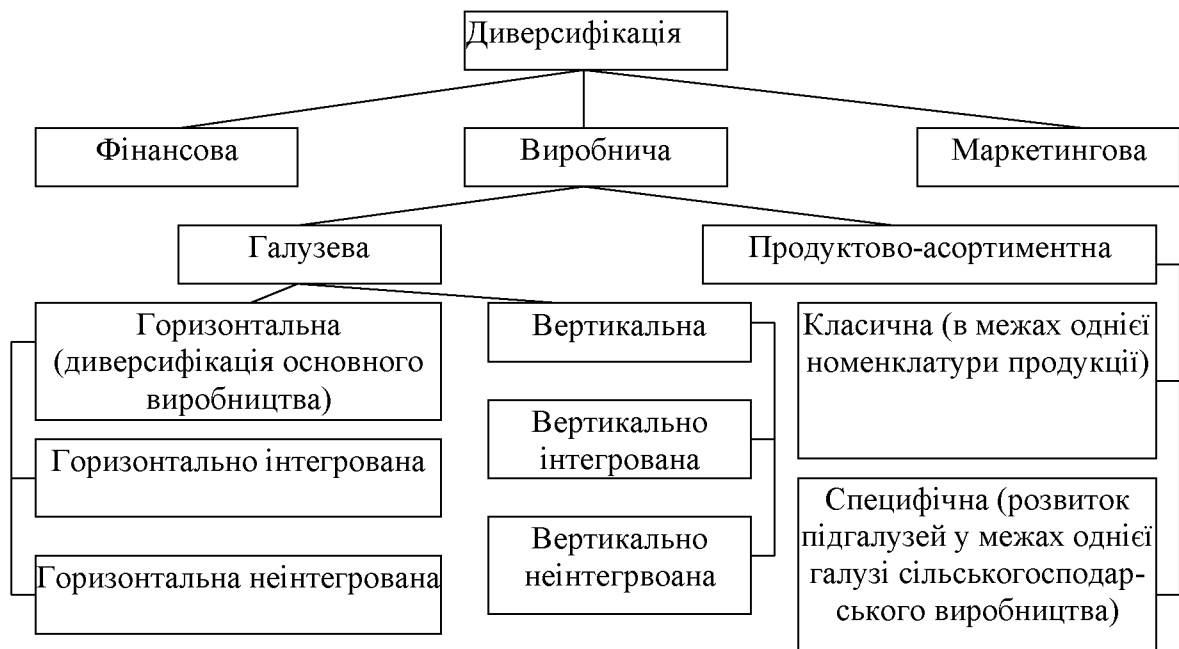


Рис. 1.1. Форми і види диверсифікації аграрних підприємств
Джерело: узагальнено автором

Виробнича диверсифікація – це урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і (або) розширення її асортименту. Фінансова диверсифікація – це урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень.

Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, задіянням більшої кількості маркетингових важелів просування товару на

ринок, організацією (за необхідності) післяпродажного обслуговування проданих товарів.

Можна виокремити два види виробничої диверсифікації: галузеву і продуктово-асортиментну. Галузева диверсифікація – це збільшення сукупності функціонуючих на підприємстві галузей, які на стадії виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції – кінцевого споживання, проміжної (насіння, корми) і сировини для промислової переробки – технологічно не пов'язані між собою.

Галузева диверсифікація тоді має місце, коли підприємство починає розвивати нові для себе виробництва, які відрізняються від виробництв інших галузей кінцевим продуктом, застосовуваними засобами виробництва, його технологією та організацією.

Специфічною особливістю сільськогосподарського виробництва є те, що аграрні підприємства, у тому числі і спеціалізовані, повинні розвивати не одну, а кілька галузей сільськогосподарського виробництва. Кількість таких галузей може бути різною. У тому випадку, коли аграрне підприємство починає розвивати нові для себе сільськогосподарські галузі, таку галузеву диверсифікацію можна назвати горизонтальною (вузькоспекторною). Наприклад, у підприємстві раніше не займалися вівчарством, але завдяки поліпшенню кон'юнктури ринку і зростанню цін на вовну тут стали розвивати цю галузь з метою одержання додаткового доходу. В аграрних підприємствах вівчарство, як і будь-яка інша галузь рослинництва і тваринництва, відноситься до основного виробництва. Тому виправдано горизонтальну диверсифікацію розглядати як диверсифікацію цього виробництва. Можна виділити горизонтально інтегровану і горизонтально неінтегровану диверсифікацію. Горизонтально інтегрована – це така диверсифікація, за якої сільськогосподарська продукція однієї галузі може бути використана на виробниче споживання в інших сільськогосподарських галузях. Наприклад, фуражне зерно як продукція галузі зерновиробництва може бути реалізоване різними споживачами за межі підприємства або ж

використане як концентрований корм у відповідних галузях тваринництва. Це ж стосується інших видів кормів, наприклад, сіна.

Горизонтально неінтегрована диверсифікація має місце тоді, коли сільськогосподарські галузі по відношенню одна до одної діють автономно.

Аграрні підприємства, крім сільськогосподарських галузей, часто розвивають і промислові галузі (виробництва). За своїм характером такі виробництва можуть істотно відрізнятися одні від одних. Проте за критерієм цільового призначення кінцевого продукту промислових галузей їх можна об'єднати в дві групи. Перша група – галузі, які переробляють сільськогосподарську сировину. Отриманий від такого виробництва кінцевий продукт–продовольство реалізується населенню через роздрібну торгівлю. Ці галузі технологічно поєднані із сільським господарством, але це поєднання знаходиться за межами стадії безпосереднього виробництва сільськогосподарської продукції. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально інтегрованою. Наприклад, підприємство може побудувати забійний і м'ясопереробний цехи і виробляти ковбасні вироби, купити млин і виробляти борошно, крупи, побудувати олійницю і т. д.

Друга група – це галузі, які за межами стадії виробництва сільськогосподарської продукції зовсім технологічно не пов'язані з таким виробництвом. Наприклад, підприємство може виробляти стінові матеріали, пиломатеріали, відкрити швейний цех, розвивати художні промисли тощо. Таку галузеву диверсифікацію можна назвати вертикально неінтегрованою (багатоспекторною).

Аграрні підприємства, крім галузевої диверсифікації, можуть здійснювати і продуктово-асортиментну диверсифікацію, під якою розуміють розширення на підприємстві асортименту продукції, яка виробляється за єдиною базовою технологією, одними і тими ж засобами виробництва, а також тим самим складом працівників, для яких не вимагається при здійсненні такого розширення набуття нових професійних навичок чи кардинального підвищення кваліфікації. При цьому термін «асортимент

продукції» трактується як сукупність різновидів одного і того ж виду продукції (продукції одного найменування), які різняться між собою окремими характеристиками, що мають значення для споживачів. Прикладом продуктово-асортиментної диверсифікації може бути виробництво ковбасним цехом нових для підприємства сортів ковбас, молокопродуктовим – нових видів молокопродуктів, хлібопекарським цехом – різних хлібобулочних виробів і т. д.

Продуктово-асортиментна диверсифікація може мати два різновиди: класична і специфічна. Класична – це така продуктово-асортиментна диверсифікація, яка здійснюється в межах певної номенклатури продукції. При цьому під номенклатурою розуміють перелік найменувань виробів (продуктів), які виробляє підприємство, наприклад молокопродукти, крупи, ковбасні вироби тощо. Особливістю сільськогосподарського виробництва також є те, що продуктово-асортиментна диверсифікація може здійснюватися в межах його окремих галузей. Скажімо, кінцевим продуктом галузі зерновиробництва є зерно. Проте підприємство може диверсифікувати цю галузь, вирощуючи більш широкий, ніж раніше набір зернових і зернобобових культур і завдяки цьому отримувати зерно з різними споживчими характеристиками, що і зумовлює його неоднакове цільове призначення. Таку продуктово-асортиментну диверсифікацію можна назвати специфічною, характерною лише для аграрних підприємств.

Продумана продуктово-асортиментна диверсифікація справляє істотний вплив на економіку підприємства, адже для її здійснення потрібно значно менше коштів порівняно з галузевою диверсифікацією і водночас вона дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів, здійснювати гнучкішу цінову політику. У результаті підвищується прибутковість виробництва, зміцнюється позиція підприємства на ринку, зростає його конкурентоспроможність. Таким чином, стратегія диверсифікації є однією із найбільш розповсюджених стратегій підприємства, оскільки дозволяє

мінімізувати господарські ризики, підвищити ефективність діяльності, проникнути у нові галузі.

Особливістю прояву стратегії диверсифікації в аграрній сфері є створення вертикально та горизонтально інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств. У сучасній теорії і практиці в галузі аграрної економіки досить часто можна зустріти назву «агрохолдинг», яку прийнято вживати до характеристики об'єднань підприємств в аграрній сфері із замкнутим циклом виробництва – «сільськогосподарська сировина – переробка – реалізація». У контексті наукових досліджень агропромислової інтеграції в сучасній науковій літературі, можна зустріти такі загальні назви об'єднань підприємств: інтегрована структура, інтегроване підприємство, інтегрована структура бізнесу, інтегрована компанія, інтегроване об'єднання, агроформування тощо (додаток Б).

Суть інтегрованого об'єднання полягає в тому, що до нього входять підприємства, які пов'язані між собою продовольчим, маркетинговим, управлінським або іншими ланцюгами. Категорію «інтегрована структура» не доцільно вживати до підприємства або їх об'єднань в цілому. Ця дефініція характеризує внутрішню побудову економічної системи, причому стверджувати про її інтегрованість доречно у випадку наявності тісних взаємозв'язків між ланками даної структури.

Таким чином, у контексті агропромислової інтеграції доцільним є вживання такої категорії, як «інтегроване об'єднання аграрних (агропромислових) формувань» – це сукупність господарюючих суб'єктів аграрної (агропромислової) сфери, діяльність яких є взаємопов'язаною і взаємодоповнюючою, характеризується координацією функцій управління, розподілу ресурсів, перерозподілу доходів і прибутків, що створюється з метою узгодження соціально-економічних інтересів, посилення впливу на контрагентів ринку, мінімізації трансакційних витрат, забезпечення ефекту масштабу виробництва та синергічного ефекту.

Науковці пропонують кілька інтеграційних моделей: комерційна угода, при якому інтеграція мінімальна – немає участі в капіталі компанії або обміну акціями; спільне підприємство (СП), коли партнерами створюється абсолютно нова організація (СП дозволяє розділити витрати та знизити ризик); пряма купівля або поглинання; перехресне володіння акціями за допомогою обміну; злиття [6, с. 394]. При цьому, розглядають вертикальну і горизонтальну інтеграцію. Вертикальна інтеграція передбачає упорядковане поглиблення зв'язків між виробниками різного рівня – «виробники сировини – переробні підприємства – торгівельна мережа». Горизонтальна інтеграція передбачає об'єднання підприємств, які знаходяться на одному рівні.

Таким чином, диверсифікація та агропромислова інтеграція є важливим важелем розвитку агропродовольчого ринку. В умовах глобалізації економіки даний процес набуває нових рис, форм і значення. Диверсифікація діяльності підприємства формує потужну базу для формування стратегії, спрямованої на розширення асортименту продукції, послуг чи галузей впливу. Аналіз ризиків, стратегічне планування, фінансова стійкість та гнучкість є ключовими компонентами успішної диверсифікації. За допомогою цих теоретичних засад підприємство може досягти збалансованого розвитку, зменшити залежність від конкретних ринків та максимізувати свою стійкість у змінних умовах бізнес-середовища.

1.2. Методологічні підходи до оцінювання рівня диверсифікованості діяльності підприємства

Методологія визначення рівня диверсифікації включає в себе різні підходи та інструменти, які допомагають компаніям аналізувати їхню фінансову ефективність та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансовий підхід до оцінювання диверсифікації базується на фінансових звітах та показниках, що відображають фінансові результати підприємства. Один із ключових показників – це чистий прибуток, який є

різницею між виручкою та витратами. Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу також використовуються для оцінки ефективності використання ресурсів. Операційний підхід концентрується на операційних аспектах бізнесу, а не лише на фінансових показниках. Ключовими є показники, такі як маржинальність прибутку, яка визначає відсоток прибутку від виручки, або рентабельність продукції, що враховує витрати на виробництво товарів та послуг. Економічний підхід включає оцінку вартості капіталу та ризиків. Наприклад, метод Diskonted Cash Flow (DCF) враховує дисконтовані грошові потоки для визначення чистої привабливості інвестиції з економічного погляду. Порівняльний підхід передбачає порівняння фінансових та операційних показників підприємства з аналогічними показниками інших компаній. Аналіз конкурентоспроможності та ефективності може бути виконаний за допомогою показників, таких як відношення P/E (Price-to-Earnings), що вказує на вартість акцій порівняно з прибутком. Стратегічний підхід включає в себе аналіз стратегії підприємства та її впливу на прибутковість. Визначення конкурентних переваг та розвиток нових ринків може позитивно впливати на прибутковість [46].

Показники ефекту відображають абсолютний результат від витрат, тоді як показники ефективності представляють собою відносні показники, обчислені як співвідношення результату до затрат. І тут важливо зауважити, що економічне правило про важливість взаємозв'язку показників віддзеркалюється: значущість показника визначається не тільки абсолютним значенням, але і його відношенням до інших базових показників фінансово-економічної діяльності підприємства. Аналіз літературних джерел підтвердив, що розробка системи показників вимагає поетапного переходу від використання окремих показників до комплексних, які максимально враховують взаємодії між соціальною, екологічною та економічною сферами підприємства. Процес формування системи показників включає такі етапи:

1. Визначення показників та їх попередня класифікація, враховуючи стандарти, такі як Глобальна Ініціатива зі звітності (GRI) та система звітності підприємств державним органам контролю.

2. Аналіз, ранжування та відбір найбільш значущих показників відповідно до принципу Парето, де визначається, що лише певні фактори визначають значну частину властивостей системи.

3. Об'єднання окремих показників у систему, враховуючи їх зв'язок з обраним критерієм ефективності, таким як дохід, прибуток, мінімальні витрати та продуктивність праці.

4. Приділення уваги лише тим показникам, які демонструють чіткий зв'язок з обраним критерієм, і виключення інших.

5. Оптимізація обраних показників шляхом визначення оптимальних значень, що наближаються до середніх європейських стандартів.

Виробництво товарів масового використання тим ефективніше, чим більшими є його обсяги – це пояснює закон масштабу виробництва. Сутність якого, по-перше, проявляється в розподілі постійних витрат на більшу кількість продукції, а по-друге, збільшення обсягів виробництва сприяє підвищенню продуктивності ресурсів, задіяних у виготовленні кінцевої продукції, а також зумовлює створення синергічного ефекту від їх поєднання. Однак, на практиці на діяльність економічних систем впливає низка чинників, які обмежують дані ефекти. Особливого значення набуває дослідження питання укрупнення виробничих систем в агропромисловій сфері. Кількість суб'єктів господарювання, які перевищують розміри середніх агроформувань постійно збільшується. Причому така тенденція характерна не тільки для України, а і для низки країн із значним потенціалом.

Агропромислова інтеграція проявляється в трьох основних напрямках – горизонтальна, пряма та зворотна вертикальна інтеграція. На практиці, може застосовуватись один із зазначених векторів або всі три одночасно. Останній варіант є найбільш поширеним для сучасних інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств. Для пояснення такого виду інтеграції доцільно вживати категорію «синергічна інтеграція». Дана дефініція зустрічається лише у працях [64, 67]. При цьому, жоден із авторів не розкриває її сутності. Так, І.Г. Фадєєва розглядає синергічний підхід у

координуванні підсистем нафтогазовидобувних підприємств корпоративних структур, при цьому, вживає категорію організаційно-синергічна інтеграція, але не дає їй визначення. Однак, виходячи із запропонованої автором моделі, можна зробити висновок, що основними складовими організаційно-синергічної інтеграції є механізми вертикальної і горизонтальної інтеграції. Хитра О.В., розглядаючи синергічну орієнтацію стратегій міжнародної корпорації [77], пропонує схему багаторівневості її стратегічного синергізму, у якій синергічна інтеграція разом із синергічною диверсифікацією розглядається як чинник досягнення ринкової, виробничої та управлінської відповідності. Таким чином, з огляду на відсутність наукових праць, присвячених дослідженню феномену синергічної інтеграції в цілому та в аграрній сфері зокрема, виникає необхідність з'ясування концептуальної сутності даної дефініції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Смысловая схема синергичной интеграции та диверсификации агропромышленных предприятий

Джерело: розроблено автором

Отже, синергичная интеграция агропромышленных предприятий – це їх об'єднання одночасно в трьох напрямках (вертикальному прямому і зворотному та горизонтальному), що зумовлює синергичную диверсифікацію.

Для формулювання об'єктивного визначення категорії «синергичная диверсифікация» доцільно дослідити генезу та сучасні підходи до дефініції «диверсифікация». Ефективне функціонування ринкової економіки ґрунтується на диверсифікації всіх сфер функціонування економічної системи. Диверсифікация може проявлятися на різних рівнях, як на державному, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. При цьому, актуального значення набуває обґрунтування аспектів розвитку диверсифікації з різних концептуальних позиції з огляду на роль, механізми та значення цього процесу в системі розвитку ринкових відносин. Розмаїття напрямів господарювання, джерел фінансування підприємницької діяльності, різноманіття методів управління впливає на головний принцип ринкової економіки – свободу вибору, яка проявляється, по-перше, у можливості вільного доступу до виробничих ресурсів, а по-друге, до готових товарів та економічних благ у виробників та споживачів.

Більшість вчених розглядають диверсифікацію з позиції товарного, галузевого розширення або фінансово-інвестиційного формування бізнес-портфеля економічного суб'єкта з різних джерел. Крім того, науковці розглядають диверсифікацію в аспекті інтеграції, як один з механізмів одержання синергичного ефекту. На нашу думку, диверсифікация має ширші межі і глибше значення. Для ефективного розвитку економічної системи в ринкових умовах необхідно гнучко реагувати на перманентність зовнішнього середовища, при цьому важливого значення набуває мінімізація ризиків, чого можна досягти за рахунок їх розподілу або диверсифікації. Крім того, актуальним питанням є обґрунтування оптимальної галузевої (виробничої),

організаційної та управлінської структур суб'єкта господарювання, що передбачає формування синергічного бізнес-портфелю. Отже, у системі ринкових відносин проявляються різні аспекти диверсифікації.

Андрійчук В.Г. виділяє в сільському господарстві за критерієм сфери здійснення три форми диверсифікації: виробничу, фінансову і маркетингову [6, с. 580]. Науковці [6, 11, 31] пов'язують диверсифікацію з інтеграцією, виділяючи горизонтальну інтегровану і горизонтально неінтегровану [6, с. 581] або зв'язану (концентричну), яка, у свою чергу, поділяється, на вертикальну зворотну та пряму та незв'язану (конгломератну), яка поділяється на горизонтальну, що проявляється в розширенні спектра продуктів та географічному розширенні [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Переглянуті підходи щодо виділення видів диверсифікації є однобічними, оскільки характеризують механізм диверсифікації в одному аспекті. Тому доцільно запропонувати класифікаційну систему економічної диверсифікації (додаток В).

У цій класифікації особливу увагу доцільно приділити такій ознаці, як функціональна сфера впливу, згідно якої економічну диверсифікацію можна поділити на такі види: фінансово-інвестиційна – розподіл інвестицій та інших фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності; галузева – розвиток різних напрямів діяльності та галузей; організаційна – формування системи різноманітних функціональних структурованих напрямків діяльності, що створюють умови для ефективного розвитку. Кожен з цих видів економічної диверсифікації можна розглядати більш широко, поділяючи їх на підвиди. (рис. 1.3). Отже, класифікація видів економічної диверсифікації за різними ознаками є досить умовною. Наприклад, галузева диверсифікація неможлива без фінансово-інвестиційної та організаційної економічної диверсифікації, оскільки розвиток галузей на рівні підприємства потребує насамперед розробки комплексу маркетингу, що включає дослідження ринку, формування асортименту та номенклатури продукції в межах галузі. Крім того, ефективність функціонування галузі залежить від напрямків

капіталовкладення та обсягів фінансування, а також економічного обґрунтування ефективності її розвитку. Отже, можна сформулювати визначення категорії «синергічна диверсифікація інтегрованого об'єднання агропромислових підприємств».

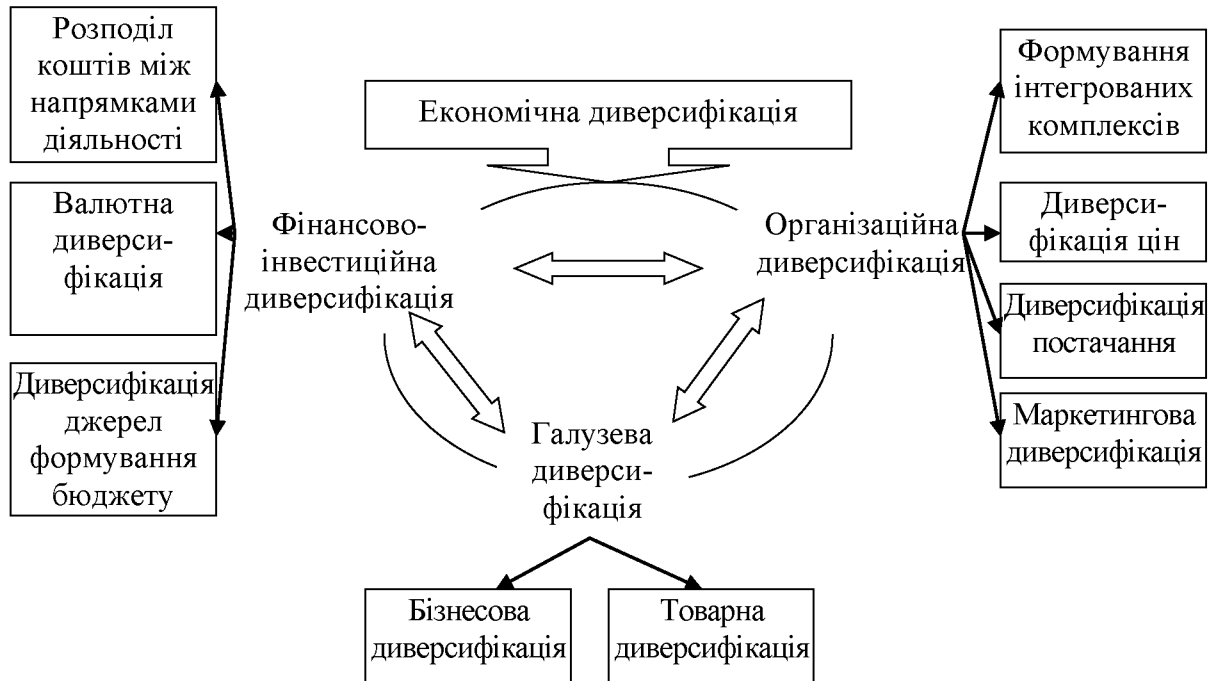


Рис. 1.3. Види економічної диверсифікації за функціональною сферою
Джерело: розроблено автором

Це розвиток оптимально обґрунтованої максимальної кількості напрямів діяльності інтегрованого об'єднання, а також джерел ресурсного забезпечення виробничо-комерційної діяльності та напрямів розподілу вихідного продукту, що забезпечує отримання додаткових ефектів від поєднання та підвищення продуктивності всіх складових виробничо-комерційного ланцюга інтегрованого об'єднання. Синергічна диверсифікація залежить від низки детермінантів (рис. 1.4).

Отже, основні детермінанти синергічної диверсифікації визначаються системою управління, організації діяльності економічного суб'єкта, а також ринковим середовищем його функціонування.

До показників, які відображають ефективність диверсифікації підприємства в цілому, варто віднести показники рентабельності. При цьому

існує кілька їх видів. Усі ці показники є відносними і показують, скільки одиниць прибутку (балансового, чистого, операційного, оподаткованого тощо) отримується на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо).

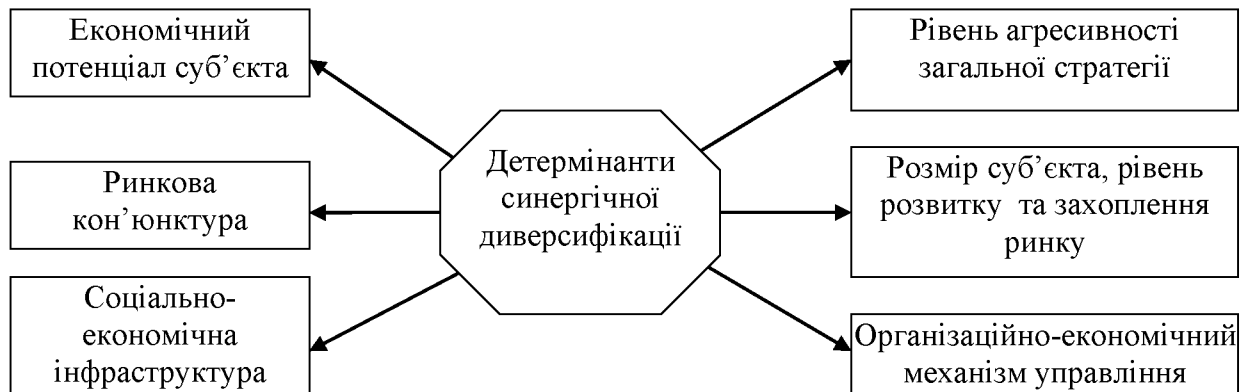


Рис. 1.4. Детермінанти синергічної диверсифікації, що визначають механізм її впровадження

Джерело: розроблено автором

Загальні показники рентабельності широко відображають ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, відповідають інтересам учасників економічного процесу. Зокрема, можна виділити наступні показники рентабельності:

1. Рентабельність продукції ($R_{пр}$) визначається як відношення прибутку від реалізації продукту (Π_p) до повної собівартості цієї продукції (C):

$$R_{пр} = \frac{\Pi_p}{C} \quad (1.1)$$

2. Рентабельність продаж (ROS) розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (Π_p) до виручки від реалізації без податків, що включаються в ціну продукції (B):

$$\text{ROS} = \frac{\Pi_p}{B} \quad (1.2)$$

3. Рентабельність активів (КОА) розраховується як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Пб або Пч) до середньої величини активів за певний період (Аср):

$$\text{КОА} = \frac{\Pi_b}{A_{cp}} \quad (1.3)$$

4. Рентабельність поточних активів (Рта) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (Пч) до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства (Ат.ср):

$$P_{та} = \frac{\Pi_ч}{A_{т.ср}} \quad (1.4)$$

Таким чином, ефективність диверсифікації може бути визначена порівнянням змін у показниках ефективності господарської діяльності та корпоративних витрат підприємства. Корпоративні витрати включають витрати на збори акціонерів, оцінку майна, реєстрацію, аудиторські перевірки та інші.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз теоретичних аспектів диверсифікації вказує на її важливість як стратегічного інструменту для підприємства. Розуміння принципів ризикозменшення та розширення галузей діяльності є основою для успішної реалізації стратегії. Правильне стратегічне планування є критичним для визначення нових напрямків, що дозволяє підприємству визначити свої цілі та оптимально використовувати ресурси.

2. Ринковий аналіз, інновації та адаптивність грають важливу роль у реалізації стратегії диверсифікації. Фінансова стійкість є критичною для забезпечення необхідних ресурсів для впровадження нових стратегій та

оптимізації фінансових ризиків. Виважений підхід до фінансового управління сприяє забезпеченню сталого розвитку.

3. Гнучкість та адаптивність стають важливими факторами для ефективної реалізації стратегії диверсифікації в змінних умовах ринку. проможність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов є ключовою для успішності стратегії. Успішна реалізація стратегії диверсифікації вимагає впровадження чинників, таких як ефективне планування, аналіз ринку, фінансова стійкість та гнучкість, що в підсумку сприяє сталому розвитку підприємства.

4. Методологія оцінювання диверсифікації є важливим інструментом для стратегічного управління підприємством. Аналіз ефективності різних видів диверсифікації дозволяє визначити їх внесок у систему управління ризиками та фінансовий успіх. Ця методологія враховує стратегічне планування, фінансові виміри та оцінку взаємозв'язків між новими та існуючими галузями, надаючи комплексний підхід до прийняття стратегічних рішень. Правильно застосована методологія оцінювання стає ключовим фактором у визначенні оптимального шляху диверсифікації, сприяючи стійкому розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГАЛУЗЕВОЇ СТРУКТУРИ ТА РІВНЯ ДИВЕРСИФІКОВАНOSTІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика тенденцій агропромислової інтеграції та диверсифікації аграрних підприємств

Характеризуючи особливості агропромислової інтеграції та диверсифікації в Україні, доцільно розглянути загальносвітові тенденції. Щодо світових трендів інтеграції агропромислових підприємств, то лідерами за масштабами об'єднання є такі країни, як Австралія, Китай, Аргентина, Росія, Казахстан, Україна (додаток Д).

Найбільші інтегровані об'єднання агропромислових підприємств зосереджені в Австралії – перша трійка лідерів за площею сільськогосподарських угідь. Варто звернути увагу на історію створення даних консолідованих підприємств. Більшість з них були створені понад 100 років тому, таким чином, процес їх інтеграції здійснювався на основі еволюційного розвитку. Австралійські об'єднання спеціалізуються на м'ясному напрямку. Російські та Казахстанські агрооб'єднання перевагу віддають рослинництву, їх домінуючим напрямком діяльності є зерновий або олійний. У ТОП-20 найбільших інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств світу входять два українських формування – UkrLandFarming, яке є багатогалузевим, та ПрАТ «Кернел», основним напрямком діяльності якого є виробництво олії. В цілому інтегровані об'єднання агропромислових підприємств є диверсифікованими і розвивають різні напрямки діяльності, при цьому, виділяють домінуючу галузь.

Протягом останніх років в Україні спостерігається збільшення консолідації сільськогосподарських угідь (табл. 2.1). У наступні роки динаміка кількості малих підприємств та площі, яку вони займають, зменшувалась.

Укрупнений розподіл сільськогосподарських підприємств України, які мали угіддя, 2007-2021 рр.

Показники	Площа сільськогосподарських угідь				
	до 100 га	100,1 - 2000	2000,1 - 7000	7000,1-10000	понад 10000
2007 р.					
Кількість підприємств	34936,0	13533,0	2795,0	128	64
Питома вага підприємств у загальній кількості, %	59,8	23,2	4,8	0,2	0,1
Площа с.-г. угідь, тис. га	1030,3	8185,8	9324,8	1044,7	905,4
Питома вага с.-г. угідь у загальній площі, %	5,0	39,9	45,5	5,1	4,4
2012 р.					
Кількість підприємств	32286,0	12450,0	2573,0	179	164
Питома вага підприємств у загальній кількості, %	57,8	22,3	4,6	0,3	0,3
Площа с.-г. угідь, тис. га	986,2	7344,9	8722,3	1504,3	3356,5
Питома вага с.-г. угідь у загальній площі, %	4,5	33,5	39,8	6,9	15,3
2013 р.					
Кількість підприємств	32148,0	12455,0	2528,0	166	178
Питома вага підприємств у загальній кількості, %	57,8	22,4	4,5	0,3	0,3
Площа с.-г. угідь, тис. га	1007,4	7323,7	8561,3	1401,4	3466,2
Питома вага с.-г. угідь у загальній площі, %	4,7	33,7	39,2	6,4	15,9
2015 р.					
Кількість підприємств	29295,0	11889,0	2179,0	141	161
Питома вага підприємств у загальній кількості, %	56,4	22,9	4,2	0,3	0,3
Площа с.-г. угідь, тис. га	937,7	6978,0	7355,0	1172,3	3527,9
Питома вага с.-г. угідь у загальній площі, %	4,7	34,9	36,8	5,9	17,7
2021 р.					
Кількість підприємств	27370,0	12034,0	2120,0	152	150
Питома вага підприємств у загальній кількості, %	57,4	25,2	4,4	0,3	0,3
Площа с.-г. угідь, тис. га	900,1	7030,8	7107,0	1268,2	3515,1
Питома вага с.-г. угідь у загальній площі, %	4,5	35,5	35,9	6,4	17,6

Джерело: розраховано автором за [71]

Так, у 2021 р. питома вага підприємств з площею до 5 га зменшилась до 7,6 %, в цілому питома вага підприємств з площею до 100 га зменшилась до

57,4 %, їх сукупна площа складала 900,1 тис. га (4,5 %). У той же час, спостерігається суттєве збільшення кількості великих підприємств та їх консолідованої площі. Так, у 2007 р. кількість підприємств з площею понад 10000 га становила 64, у 2012 р. вона збільшилась до 164, у 2021 р. їх налічувалось 150, що складало 0,3 % від загальної кількості сільськогосподарських підприємств, при цьому, їх консолідована площа становила понад 3,5 млн. га, або 17,6 % (тоді, як у 2007 р. цей показник складав 905,4 тис. га, або 4,4 %).

За даними дослідження асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» [Помилка! Джерело посилання не знайдено.] нині інтегрованими агрооб'єднаннями консолідовано 5,75 млн. га, що складає 27,6 % площі сільськогосподарських угідь (рис. 2.1).

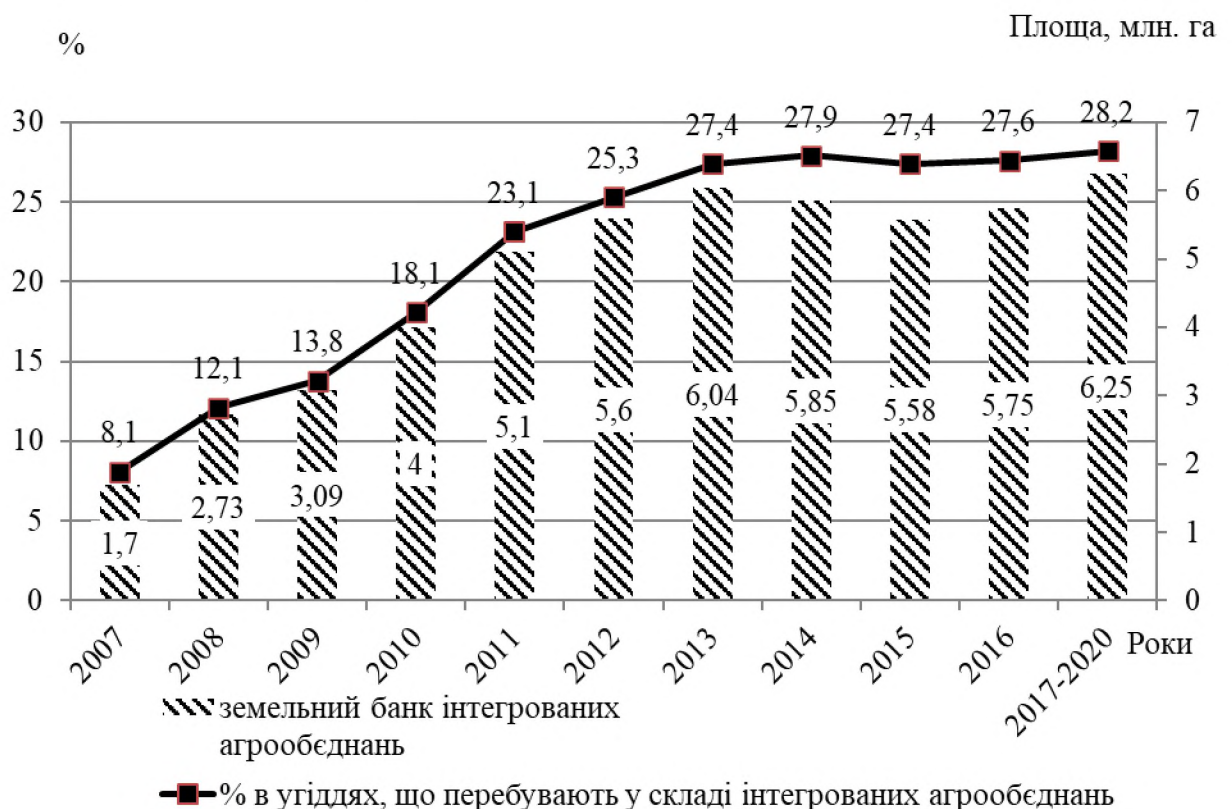


Рис. 2.1. Показники динаміки землекористування інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств, 2007-2020 рр.

Джерело: узагальнено автором за [71, 79]

Суттєве перевищення показників консолідації земельних ресурсів інтегрованими об'єднаннями (рис. 2.1) над офіційними статистичними

даними земельних банків великих підприємств (за даними табл. 2.1 сукупна площа сільськогосподарських підприємств розміром понад 7000 тис. га у 2021 р. складала 4783,3 тис. га, або 24 %) пояснюється неформальністю інтегрованих об'єднань, які не враховуються в офіційних даних. За даними асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» у 2017-2020 рр. відбувається нарощування земельних банків інтегрованих агропромислових підприємств, їх частка становитиме 28,2 %.

У 2007 р. 10,5 % підприємств мали площу сільськогосподарських угідь до 5 га, 24,9 % підприємств – до 50 га, в цілому малі форми сільськогосподарського виробництва (до 100 га) складала 59,8 %, які займали площу 1030,3 тис. га (або 5 %). Втім, з огляду на низку деструктивних чинників та тенденцій щодо дефолтів кількох провідних агроформувань даний прогноз може бути скоригований в песимістичному напрямку. Щодо динаміки землекористування провідними інтегрованими агрооб'єднаннями України, то протягом останніх період на лідируючих позиціях знаходяться ті ж самі підприємства: UkrlandFarming, КернелГрупп, Агроіндустріальний холдинг «Миронівський хлібопродукт», «Агропросперис» (New Century Holding), агрохолдинг «Мрія», Астарта-Київ (додаток Е).

До 2020 р. абсолютним лідером за розміром було об'єднання підприємств UkrlandFarming з площею 605 тис. га, однак, станом на 1 січня 2021 р., втративши 35 тис. га, підприємство перемістилось на друге місце, поступившись Агрохолдингу «Кернел Групп». Земельні ресурси не належать підприємствам, згідно законодавства України, ринок землі почав лише розвиватись, тому підприємства їх орендують. У зв'язку з цим, оцінювати ефективність діяльності агроформувань за площею земельного банку не доцільно. Важливим показником є виручка від реалізації продукції, обсяг якої характеризує масштаби діяльності підприємства, його позицію в конкурентному середовищі, ефективність діяльності (рис. 2.2). За рейтингом виручки від реалізації продукції лідируючу позицію займає компанія

«Кернел Групп» з показником 2329,5 млн. дол. США, на другому місці знаходиться СП «Нібулон» – 1946,4 млн. дол. США.



Рис .2.2. Виручка від реалізації продукції провідних інтегрованих об'єднань агропромислових формувань, 2021 р., млн. дол. США

Джерело: узагальнено автором за даними підприємств та [71, 79]

На третьому місці знаходиться компанія «Миронівський хлібопродукт». Ukrlandfarming PLC знаходиться на четвертому місці (937,5 млн. дол. США). Компанія Ukrlandfarming PLC зареєстрована на Кіпрі, організаційно-правова форма – публічна акціонерна компанія з обмеженою відповідальністю, тобто капітал компанії розділений на акції. Основними напрямками її діяльності є вирощування зернових культур, які забезпечують 38 % виручки, виробництво яєць і ячної продукції – 33 % виручки, виробництво цукру – 7 %, тваринництво і виробництво м'яса – 6 %, дистрибуція сільськогосподарської техніки та інших товарів – 16 %.

Компанія «Кернел Групп» входить до лідерів світу та України в галузі експорту соняшникової олії та іншої сільськогосподарської продукції в більш ніж 60 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). З одного боку, формування інтегрованих об'єднань у даній сфері сприяє створенню синергічного виробничого ефекту. Однак, з іншого боку, має низку негативних соціально-економічних наслідків. За даними табл. 2.2 визначено вплив діяльності інтегрованих об'єднань великих підприємств та господарств населення, які виробляють значну сільськогосподарської продукції, на розвиток аграрної сфери в розрізі регіонів.

Таблиця 2.2

Показники для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на обсяги виробництва продукції сільського господарства на 1 га (млн. грн) за регіонами України, 2022 р.

Регіони України	Продукція сільського господарства на 1 га, млн. грн	Кількість інтегрованих об'єднань агропромислових формувань	Частка земель в оренді інтегрованих об'єднань, %	Частка продукції, виробленої господарствами населення, %
Вінницька	11,60	23	27,20	35,3
Волинська	7,87	8	12,00	60,8
Дніпропетровська	6,90	17	8,18	39,8
Житомирська	7,29	13	12,40	54,2
Закарпатська	10,23	7	25,79	91
Запорізька	4,67	9	4,70	45,1
Івано-Франківська	11,74	9	20,26	68,8
Київська	10,27	27	23,12	34
Кіровоградська	6,72	15	14,52	38,2
Львівська	9,17	15	34,67	64,1
Миколаївська	5,47	10	20,82	41,8
Одеська	5,38	15	4,53	41,8
Полтавська	9,37	27	29,94	33,5
Рівненська	8,51	7	12,66	66,4
Сумська	7,04	16	24,17	32,8
Тернопільська	8,81	14	36,18	47,9
Харківська	7,15	16	16,46	43,3
Херсонська	6,30	9	14,59	48,5
Хмельницька	8,45	12	33,69	39,9
Черкаська	11,38	23	26,58	24,1
Чернівецька	9,68	8	22,59	78,6

Результати кореляційно-регресійного аналізу представлено в додатку Ж. Цей аналіз проведений за допомогою програми Statistica, за його допомогою визначено вплив трьох факторів (X_1 – кількість інтегрованих об'єднань агропромислових формувань, X_2 – частка земель в оренді інтегрованих об'єднань, %, X_3 – частка продукції, виробленої господарствами населення, %) на результативну ознаку (Y – продукція сільського господарства в розрахунку на 1 га, млн. грн). Взаємозв'язок між цими ознаками є помірно тісним, про свідчить коефіцієнт кореляції 0,745; критерій Фішера складає $F(3,18)=7,4867$, що свідчить про високу якість моделі і можливість її використання для прогнозування.

Аналіз парних коефіцієнтів кореляції вказує на те, що на обсяг продукції сільського господарства в розрахунку на 1 га, млн. грн найбільший вплив здійснює третій фактор – частка продукції, виробленої господарствами населення, парний коефіцієнт кореляції між цими факторами становить 0,788, також суттєвий вплив на розвиток аграрного сектору здійснює кількість інтегрованих агроформувань, що працюють в регіоні (коефіцієнт кореляції становить 0,710). Від частки земель в їх користуванні результати залежать не суттєво (коефіцієнт кореляції 0,339).

Проведений кореляційно-регресійний аналіз підкреслив те, що високі показники виробництва продукції сільського господарства в розрахунку на 1 га насамперед зумовлені діяльністю господарств населення. Чим вища частка продукції виробляється в господарствах населення, тим більший обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в розрахунку на 1 га. Також значну роль відіграє кількість агроформувань в регіоні, тобто конкуренція в галузі також позитивно позначається на загальних результатах. Рівняння регресії має вигляд:

$$Y = -1,469 + 0,234 X_1 + 0,075 X_2 + 0,097 X_3 \quad (2.1)$$

Отримане рівняння можна інтерпретувати таким чином: якщо кількість інтегрованих підприємств збільшиться на одне формування, обсяг продукції

сільського господарства на 1 га зросте на 234 тис. грн; якщо збільшиться частка земель в оренді інтегрованих агроформувань на 1 %, то обсяг продукції відповідно збільшиться на 75 тис. грн, при зміні частки виробленої продукції господарств населення на 1 % обсяг продукції зміниться на 97 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність інтегрованих формувань в Україні набуває все більшого поширення, подібні тенденції спостерігаються і у світі, насамперед в країнах із значними площами земельних угідь. Негативним фактором діяльності об'єднання агроформувань в Україні є нерегульованість їх господарювання, недосконалість організаційно-економічних механізмів регулювання, негнучкість систем управління. Тенденції останніх років свідчать про суттєві перетворення – на ринку відбувається поглинання одних підприємств іншими, реструктуризація організаційно-правових форм, укрупнення та вихід провідних гравців з ринку, що свідчить про нестійкість даних формувань до зовнішніх викликів. Вагому роль у розвитку агропродовольчого ринку відіграють господарства населення, однак вони до нині не розглядаються як повноцінні контрагенти ринку, не дивлячись на те, що дані формування виробляють значну частку аграрної продукції.

2.2. Характеристика галузевої структури та рівня диверсифікованості діяльності підприємства

Приватне сільськогосподарське підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км². Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру. Сільськогосподарські землі

становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм. середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки З, К, Л).

Для оцінювання галузевої структури та рівня диверсифікованості діяльності підприємства необхідно проаналізувати склад і структур товарної продукції, за цим показником також можна визначити спеціалізацію підприємства (табл. 2.3). Як свідчать показники табл. 2.3, у досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур. Як і в більшості підприємств такого типу найбільшу питому вагу складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці дохід від реалізації молока – 20,7 %, на третьому – від реалізації соняшнику (20,5 %). Також у підприємстві вирощуються такі культури, як пшениця, жито, ячмінь, горох, ріпак, овочі, з тваринництва розвиваються: свинарство, скотарство,

бджільництво. Підприємство має свою кормову базу, яка насамперед формується із багаторічних трав, а також кормових культур.

Таблиця 2.3

**Динаміка складу і структури товарної продукції
підприємства (у порівняльних цінах), 2018–2022 рр.**

Назва продукції	Обсяг реалізації, ц						Вартість товарної продукції в середньому за 5 років, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У середньому за 5 роки			
Продукція рослинництва	х	х	х	х	х	х	52417,9	64,9	х
у тому числі: зернові та зернобобові - всього	86263	93991	118520	97652	74867	94258,6	30776,1	38,1	х
з них: пшениця	26929	14169	28131	29374	20203	23761,2	7406,8	9,2	4
кукурудза на зерно	39099	64312	83166	52391	40382	55870	17765,0	22,0	1
жито	-	-	12	471	-	241,5	71,3	0,1	11
ячмінь	9623	7451	1906	9898	11836	8142,8	2415,7	3,0	9
горох	10487	8056	5305	5307	2441	6319,2	3090,7	3,8	8
овес	125	3	-	211	5	86	26,5	0,0	13
соняшник	21298	15928	26564	22585	15167	20308,4	16587,9	20,5	3
соя	1053	197	-	-	-	625	521,4	0,6	10
ріпак (озимий і ярий)	4162	2863	6074	4440	7440	4995,8	4516,6	5,6	7
овочі відкритого ґрунту	59	4	46	14	36	31,8	16,0	0,0	14
Продукція тваринництва	х	х	х	х	х	х	28367,5	35,1	х
приріст живої маси великої рогатої худоби	2711	2353	2987	2194	2274	2503,8	5762,7	7,1	6
свиней	2789	2870	2329	2341	1956	2457	5866,5	7,3	5
молоко	38350	38382	39660	37468	37275	38227	16691,8	20,7	2
мед, кг	4,75	9,42	8,18	11,5	7,15	8,2	46,5	0,1	12
Продукція сільського господарства і послуги	х	х	х	х	х	х	80785,4	100,0	х

Оптимальне визначення спеціалізації та поєднання галузей та напрямів діяльності підприємства є базисом для ефективної стратегії підприємства та основою для прийняття основних управлінських рішень.

Земля відіграє важливу роль у діяльності аграрного підприємства і має різноманітні значення, які визначають успішність його функціонування. Земля є основним ресурсом для вирощування рослин, таких як зернові, овочі, фрукти та інші. Якість ґрунту та його родючість впливають на урожайність і якість продукції. Для аграрних підприємств, які займаються тваринництвом, земля використовується для пасовищ та трав'яних насаджень, що є джерелом кормів для худоби. Земля може використовуватися для забезпечення пасовищ, а також для будівництва необхідних споруд. Збереження природного різноманіття та екосистем є однією з важливих функцій землі на аграрних підприємствах. Здорова екосистема сприяє збереженню родючості ґрунту та зменшенню ризику виникнення шкідників. Земельні ресурси визначають економічну стійкість аграрного підприємства. Оптимальне використання землі, її родючість та якість є ключовими факторами у виробництві сільськогосподарської продукції та визначають прибутковість підприємства. Земля є основою для життя сільських громад, забезпечуючи робочі місця, житло та доступ до продуктів. Успішна сільськогосподарська діяльність позитивно впливає на соціальний розвиток та благополуччя сільських територій. Забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами характеризують дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Склад і структура сільськогосподарських угідь
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, га	4110	4076	4014	3974	3979	-131	-3,2
у т. ч. рілля	3914	3880	3818	3778	3783	-131	-3,3
Сінокоси та пасовища	196	196	196	196	196	0	0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	95,2	95,2	95,2	95,1	95,1	-0,1	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. Такий рівень розораності є високим, це негативний чинник, враховуючи те, що у господарстві розвивається тваринництво, для розвитку якого потрібні більші площі сінокосів та пасовищ. У досліджуваному підприємстві частка цих угідь становить лише 4,9 % (196 га). Протягом 2018-2022 рр. їх площа фактично не змінювалась. Важливу роль у здійсненні господарської діяльності відіграє техніко-технологічна база, яка включає в себе машини та обладнання, відомі як активна частина основних засобів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами та ефективності їх використання, 2018 – 2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Нематеріальні активи на початок року	1157	1157	1041	929	663	-494,0
Нематеріальні активи на кінець року	1157	1041	929	663	547	-610,0
Вартість основних засобів на кінець року	90156	96386	108197	48449	55197	-34959,0
Середньорічна вартість основних засобів	81322,5	93271	102291,5	46569,5	51823	-29499,5
Вартість оборотних засобів на кінець року	66620	69952	77018	82476	113952	47332,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	66658,5	68286	73485	79747	98214	31555,5
Фондозабезпеченість	1958,6	2269,4	2509,6	1160,2	1304,1	-654,6
Фондоозброєність праці	341,7	395,2	467,1	213,6	238,8	-102,9
Забезпеченість основних засобів оборотними	0,82	0,73	0,72	1,71	1,90	1,1
Фондомісткість	0,77	0,89	0,86	0,37	0,36	-0,4

Фондовіддача	1,30	1,12	1,17	2,71	2,81	1,5
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,584	1,527	1,623	1,580	1,481	-0,1
Тривалість одного обороту, днів	230	239	225	231	246	15,9

Як свідчать дані табл. 2.5, середньорічна вартість основних засобів у підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 24040 тис. грн (на 33,2 %), досягнувши на кінець 2022 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є невеликою – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше в порівнянні із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є високими, досягаючи у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн та 238,8 тис. грн, що свідчить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Показник фондовіддачі зріс і склав у 2022 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність становила 0,36 грн і має тенденцію до зростання. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,9 %, досягнувши показника у 2022 р. на рівні 246 днів. Основні виробничі засоби є частиною матеріально-технічних елементів виробництва, які беруть участь у різних виробничих циклах. Машини та обладнання, переважно в машинно-тракторному парку господарства, складають найбільшу частку в структурі основних засобів підприємства. Кількісний склад техніки у тракторно-рільничих бригадах №1, 2 та загалом по підприємству можна детально проаналізувати за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількісний склад та найменування техніки у тракторно-рільничих бригадах підприємства, 2022 р.

Вид та найменування техніки	Бригада № 1	Бригада № 2	Всього по підприємству
трактори:			
CASE III 7240	2	1	3
CASE III 8850	2	2	4
John Deere 8320 R	6	6	12
John Deere 780	6	4	10
New Holland 83601	8	7	15
Всього тракторів	24	20	44

комбайни:			
CASE III FX8010	2	1	3
СК -5 «НИВА»	4	4	8
Всього комбайнів	6	5	11

У підприємства використовується іноземна техніка. Загалом підприємство має 44 трактори, з яких 7 відповідають виробництву підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Тим не менш, деякі технічні одиниці потребують оновлення, техніка має відповідати технологічним особливостям виробничих процесів.

Диверсифікація діяльності стає важливим стратегічним інструментом для підприємств, що прагнуть до сталого розвитку та зменшення ризиків. Для забезпечення ефективного впровадження та управління диверсифікацією, критичним етапом є діагностика системи управління, що дозволяє оцінити поточний стан та виявити можливість оптимізації.

Початковим етапом діагностики є аналіз стратегічних цілей підприємства. Правильно сформульовані мети диверсифікації визначають напрямок розвитку та дають зрозуміти, які сегменти чи галузі є стратегічно важливими. Це важливо для подальшого визначення ефективних критеріїв оцінки. Діагностика охоплює вивчення фінансових аспектів. Аналіз доходів та витрат в кожному з напрямків диверсифікації дозволяє оцінити їхню прибутковість та внести корективи у стратегію. Також важливо визначити фінансову стійкість підприємства для впровадження нових напрямків.

Спеціальна увага повинна бути приділена аналізу ризиків. Діагностика системи управління повинна виявити можливі загрози та небезпеки, пов'язані з кожним з напрямків диверсифікації. Це дозволяє розробити ефективні стратегії управління ризиками та забезпечити сталу стійкість. Однак, крім фінансових та стратегічних показників, діагностика також має враховувати внутрішній потенціал підприємства. Оцінка організаційної культури, рівня готовності персоналу до змін, а також адаптивності корпоративної структури дозволяє побачити, наскільки підприємство готове до викликів диверсифікації.

Діагностика системи управління диверсифікацією стає необхідним інструментом для ефективного стратегічного управління. Забезпечуючи повноту та точність аналізу, вона допомагає підприємству не лише ідентифікувати поточні проблеми, але і розробити оптимальні стратегії для досягнення успіху в диверсифікованому бізнес-середовищі.

Оцінювання ефективності галузевої структури підприємства має включати аналіз динаміки доходів за різними напрямками діяльності, який представлений у додатку М. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази). Важливо відзначити, що, хоча ячмінь і мед становлять значущу частку збільшення, їх внесок в загальну структуру доходів підприємства є невеликим. Головні складові доходів підприємства в структурі – грошові надходження від реалізації молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %) (рис. 2.2).

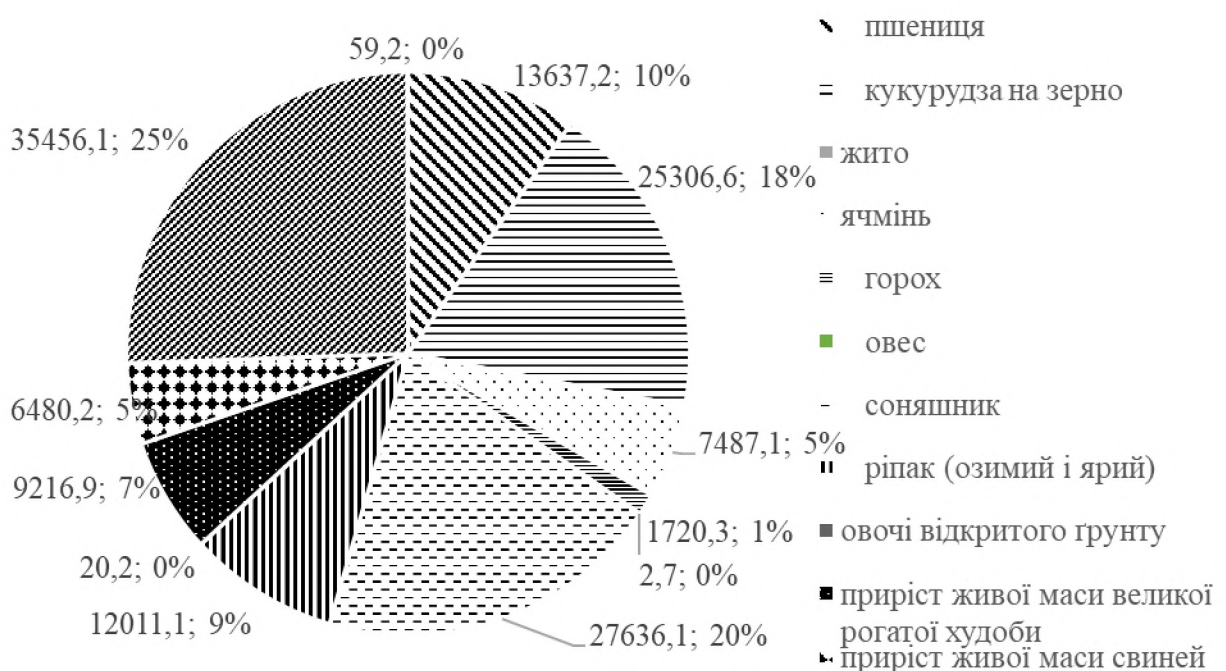


Рис. 2.2. Показники структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

Таким чином, підприємство володіє значними виробничими ресурсами, які використовуються на інтенсивній основі з метою досягнення синергетичного ефекту. Однак виявлено певні недоліки у системі ресурсовикористання, такі як неефективне використання земельних ресурсів та обмежена диверсифікація культур.

Висновки до розділу 2

1. Лідерами за масштабами об'єднання є такі країни, як Австралія, Китай, Аргентина, Росія, Казахстан, Україна. Найбільші інтегровані об'єднання агропромислових підприємств зосереджені в Австралії – перша трійка лідерів за площею сільськогосподарських угідь. У ТОП-20 найбільших інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств світу входять два українських формування – [UkrLandFarming](#), яке є багатогалузевим, та ПрАТ «Кернел», основним напрямком діяльності якого є виробництво олії.

2. Нині інтегрованими агрооб'єднаннями консолідовано 5,75 млн. га, що складає 27,6 % площі сільськогосподарських угідь. До 2020 р. абсолютним лідером за розміром було об'єднання підприємств [UkrlandFarming](#) з площею 605 тис. га, однак, станом на 1 січня 2021 р., втративши 35 тис. га, підприємство перемістилось на друге місце, поступившись Агрохолдингу «Кернел Груп». За рейтингом виручки від реалізації продукції лідируючу позицію займає компанія «Кернел Груп» з показником 2329,5 млн. дол. США, на другому місці знаходиться СП «Нібулон» – 1946,4 млн. дол. США.

3. За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що на обсяг продукції сільського господарства в розрахунку на 1 га, млн. грн

найбільший вплив здійснює – частка продукції, виробленої господарствами населення, парний коефіцієнт кореляції між цими факторами становить 0,788, також суттєвий вплив на розвиток аграрного сектору здійснює кількість інтегрованих агроформувань, що працюють в регіоні (коефіцієнт кореляції становить 0,710). Від частки земель в їх користуванні результати залежать не суттєво (коефіцієнт кореляції 0,339).

4. У досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур.

5. Земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. У підприємства використовується іноземна техніка. Загалом підприємство має 44 трактори, з яких 7 відповідають виробництву підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Тим не менш, деякі технічні одиниці потребують оновлення, техніка має відповідати технологічним особливостям виробничих процесів.

6. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази).

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічне обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства

Стратегічне управління диверсифікацією є визначальним чинником для ефективного розвитку підприємства в умовах перманентного бізнес-середовища. При вдосконаленні цієї системи, підприємства мають можливість оптимізувати свої ресурси, зменшити ризики та досягти стійкого конкурентного переваги. Розглянемо ключові напрями удосконалення системи стратегічного управління диверсифікацією.

1. Чітка стратегічна визначеність. На шляху до удосконалення системи важливо чітко сформулювати стратегічні цілі диверсифікації. Компанії повинні визначити, чи є основною метою розширення асортименту, географічної присутності чи вертикального інтегрування, і визначити відповідні ключові показники успіху.

2. Глибокий ринковий аналіз. Ефективна стратегія вимагає глибокого розуміння ринкових умов та конкурентного середовища. Удосконалення системи включає в себе ретельний аналіз попиту, конкуренції, технологічних інновацій та ризиків на ринках, де підприємство планує розширюватися.*

3. Ефективне управління ризиками. Розробка системи управління ризиками є ключовим етапом. Підприємства повинні ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з кожним напрямком диверсифікації, і розробити стратегії їх зменшення або управління.

4. Гнучкість та інновації. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств бути гнучкими та інноваційними. Підприємства повинні вдосконалювати свої механізми прийняття рішень, щоб швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та впроваджувати нові ідеї та технології.

5. Фінансова прозорість. Удосконалення системи фінансового моніторингу та звітності дозволяє керівництву здійснювати ефективний контроль за витратами та прибутковістю в різних сферах діяльності.

Удосконалення системи стратегічного управління диверсифікацією дозволяє підприємствам ефективно використовувати свій потенціал, адаптуватися до змін у середовищі та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Розуміння і впровадження цих напрямів визначає успіх стратегії диверсифікації та забезпечує стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Модель формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства передбачає визначення вартості продукції та послуг. Ефективне управління витратами, включаючи оптимізацію виробничих процесів та ланцюга постачання, дозволяє максимізувати прибутковість. Аналіз та оптимізація продуктового портфелю важливі для забезпечення прибутковості. Врахування ринкових тенденцій та вибір оптимальної стратегії дозволяє адаптуватися до змін у попиті та конкуренції. Впровадження інновацій та використання передових технологій є важливими елементами моделі. Інновації можуть створювати нові можливості та підвищувати ефективність виробництва, що позитивно впливає на прибутковість.

Організаційно-економічна модель системи управління диверсифікацією діяльності підприємства є важливим фактором для досягнення стійкої прибутковості та конкурентоспроможності. Її успішна реалізація вимагає комплексного підходу, що враховує фінансові, операційні, стратегічні та ризик-орієнтовані аспекти управління. Розвинута система управління прибутковістю дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечує стійкий фінансовий стан. Один із основних підходів у цьому контексті – використання ієрархічного підходу для ранжування показників та критеріїв ефективності. Це дозволяє відобразити їхню взаємодію та важливість у загальному контексті стратегії підприємства, що відображається у визначенні ефективності.

Окрім вирощування традиційних сільськогосподарських культур, таких як зернові, соняшник, ріпак, досліджуване підприємство займається вирощуванням овочів. Дане підприємство постійно вдосконалює технологію виробництва овочів, впроваджує у процес виробництва нові, більш досконалі сорти овочевих культур, особливо капусти, що надає йому можливість завжди знаходитись у числі перших підприємств з виробництва овочевих культур, як за обсягами, так і за якістю, знаходити все нові канали реалізації своєї продукції і нових партнерів по бізнесу, бути конкурентоспроможним підприємством на ринку аграрної продукції.

Проте, ринкова ситуація вимагає від підприємства впровадження останнього, завершального циклу – це переробка овочевих культур, що надасть можливості підприємству розширити асортимент продукції, знайти додаткові, нові канали реалізації продукції, збільшити обсяг доходу підприємства, а саме головне – максимально-можливо задовольнити потреби населення. Отже, одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є його диверсифікація асортименту виготовленої продукції, а саме, підприємству пропонується розпочати процес переробки овочів з максимальним збереженням поживних в них речовин.

Головною овочевою культурою, якій підприємство найбільше приділяє уваги є капуста – білокачанна, краснокочанна та цвітна капуста. З усіх видів капусти найбільшу питому вагу займає білокачанна капуста. Різновиди її сортів, що підлягають вирощуванню у сукупності зі зрошенням дозволяють підприємству отримувати високі врожаї даної культури. Крім того, підприємство досить багато приділяє уваги вирощуванню сорту пізньої капусти – Анкома F1, який є найкращим для переробки.

Також на підприємстві вирощують моркву, селеру кореневу, помідори та огірки. Всі сорти помідорів та огірків селекції «Рійк Цваан» вважаються придатними для їх переробки (соління, маринування та інше).

Відповідно до вище зазначеного підприємству рекомендується ввести у процес переробки продукції саме ці культури. Наприклад, мережа

супермаркетів «АТБ» протягом 8 місяців на рік готова закуповувати весь асортимент переробної продукції у пластмасовій тарі (пластмасові відра) загальним обсягом 576000 відер (кожного виду продукції протягом місяця в обсязі 115200 відер, в тому числі на 1 магазин – 100 відер). Це дозволяє підприємству бути впевненим щодо необхідності розширення напряму своєї діяльності. Дослідження щодо технології переробки продукції дали можливість встановити, що існують три способи переробки продукції, це – соління, мочіння та квасіння. Принципової різниці між цими способами не існує, так як вони будуються на принципі перетворення цукру овочів у молочну кислоту, яка є консервантом для зберігання продукції. Як правило, огірки солять, капусту квасять, яблука мочать. Під час цих процесів також додають сіль, яка не дозволяє розвиватись небажаній мікрофлорі; часник, хрін та інші прянощі, в яких містяться фітоциди. Наявність фітоцидів в прянощах стримує розвиток гнильних бактерій та іншої мікрофлори в овочах та фруктах. Овочі, які підлягають солінню або квасінню не повинні бути недо- або перестиглими, а вода повинна бути питною, без будь-якого присмаку та запаху.

Якість продукції залежить від декількох факторів – це наявність санітарних умов та ретельно підготовленої тари. На консервних підприємствах найчастіше у вигляді тари використовують одно- та трилітрові бутілі. Але, якщо ми плануємо реалізацію нашої продукції у пластикових відрах, то для процесу соління та квасіння краще використовувати дубові або букові бочки, які можуть бути розмірами від 25 до 150 літрів. Можна використовувати бочки і з інших порід дерева. Але вони можуть надавати неприємний присмак готовій продукції. Для процесів соління, квасіння бочки ретельно готують. Спочатку перевіряють верхній та нижній шпунти, потім бочки заливають водою на 12 годин з метою визначення їх придатності до використання. Бочки можна використовувати як нові, так і ті, що вже були задіяні у попередніх процесах соління, квасіння або мочіння. Головне, щоб в них був відсутній сторонній запах. Вживані бочки ретельно миють гарячою

водою за допомогою щіток, після чого вимочують водою протягом 15-20 діб, а перед використанням обробляють 0,2% розчином кальцинованої соди і знову ретельно вимивають. Для соління помідорів використовують плоди різної фази стиглості – червоні, рожеві, бурі, молочні, зелені. Процес соління помідорів починається з того, що спочатку їх сортують за стиглістю, так як саме від їх стиглості залежить концентрацію розсолу. Потім їх ретельно миють та складають у бочки перекладаючи їх трьома шарами прянощів. Стигли помідори солять в бочках по 25-50 кг, а менш стиглі можна засолювати в бочках більшої ємності. Концентрація розсолу для стиглих помідорів повинна бути 7-8%, для рожевих та бурих та зелених – 6%. Процес бродіння та зберігання помідорів відбувається при температурі 5-6 °С.

У залежності від того, які прянощі використовуються під час соління помідорів, вони можуть бути гострими, часниковими та іншими. Ми рекомендуємо використовувати найпоширеніший рецепт соління помідорів, для якого потрібно на 10-10,5 кг помідорів взяти свіжого укропу 200 г, один лавровий листочок середнього розміру, дві горошинки запашного перцю. Також (за бажанням) можна додавати листя смородини, вишні, коріння селери, хрону, зубчики часнику та стручкового гіркого перцю. Для приготування розсолу потрібно на 514 г солі розтворити в 10 літрах води.

Квасіння є одним із способів, під час якого продукти, які квасяться, найбільше зберігають вітамін С. Процесу квасіння, як правило, підлягає капуста пізніх сортів, в якій найбільший вміст цукру. Квасити капусту можна в скляних бутлях, дерев'яних бочках тощо. Процес квасіння капусти починається з того, що її шинують таким чином, щоб товщина смужок не перевищувала 3-5 см. Потім її укладають у відповідну ємність (найчастіше у бочки), додають (згідно обраної рецептури) моркву, буряк журавлину, селеру або будь-який інший продукт, який надає приємного смаку капусті. Підготовлені складові перемішують з прянощами (лавровий лист, запашний та чорний перець тощо), добавляють суху сіль з розрахунку 1,7-2 % (170 - 200 г солі на 10 кг шаткованої капусти), вкладають у підготовлені бочки і

щільно утрамбовують до появи соку на поверхні. Після цього на поверхню кладуть полотенець та гніт. Процес бродіння капусти триває протягом 10-12 днів при температурі 18-22 °С.

Оскільки обсяги поставок у мережу супермаркетів «АТБ» переробної овочевої продукції визначаються загальною кількістю однолітрових пластикових відер, а також враховуючи, що в будь-яку тару огірків та помідорів вміщується 55-60% від загального об'єму, квашеної капусти – 80,0%, втрати при зачищенні головок капусти становлять близько 8 %, а під час квашення капусти біля 12%, виникає потреба у визначенні необхідного загального обсягу основної продукції у свіжому вигляді та відповідних інгредієнтів згідно рецептури.

Загальний обсяг необхідної кількості червоних помідорів, для переробки і постачання їх у мережу супермаркетів «АТБ» в обсязі 115200 однолітрових пластикових відер протягом 8 місяців, складає 69120 кг. Згідно рецептури приготування солоних помідорів необхідно на 10,7 кг свіжих помідорів – 200 г свіжого укропу, 514 г солі кухонної, 1 шт. лаврового листа та 2 горошини запашного перцю. Відповідно на 1 кг помідорів потрібно – 0,019 кг укропу, 0,048 кг кухонної солі.

Будь-яке виробництво неможливе без застосування виробничих засобів та трудових ресурсів. Тому, після вивчення ринку техніки, нами було встановлено, що для впровадження у виробництво переробки овочевої продукції підприємству необхідно закупити наступну техніку та інвентар:

- машину для калібровки та сортування овочів РК-1100 вартістю 446400,0 грн. Особливістю даної машини є те, що вона може калібрувати як довгастий продукт (огірки, моркву, перець і т.д.), так і круглий продукт (помідори, картоплю). Під час калібровки продукт ділиться на 3 фракції;

- дві миючих машини Vega MP Standart з фільтром і системою рециркуляції води, функцією ополіскування, вартістю 486000,0 грн;

- автоматичну машину Vega UV 50 Universal для зважування плодоовочевої продукції загальною вартістю 299250,0 грн;

- дві багатофункціональні машини ФС 306 для нарізки та шинкування овочевої продукції загальною вартістю 409500,0 грн;
- машину Vega ST 5000 для чистки моркви, селери та іншої овочевої продукції продуктивністю 3000-5000 кг на годину і загальною вартістю 336000,0 грн;
- машину для змішування компонентів із обсягом бункеру 500 л і вартістю 185850,0 грн;
- обробні столи у кількості 4 штуки загальною вартістю 16800,0 грн;
- дубові бочки: об'ємом 50 літрів (для помідорів) – 3202 штук загальною вартістю 2714872,0 грн., об'ємом 150 літрів (для огірків) – 534 штуки загальною вартістю 938960,0 грн. та об'ємом 500 літрів (для капусти) – 107 штук загальною вартістю 836920,0 грн.

Для переробки продукції підприємству додатково потрібно закупити ножі, тару для приготування розсолу та інше на загальну суму 16800 грн.

Загальна вартість однієї літрових пластикових відер, необхідних для розфасовки п'яти видів продукції, складе 3744000,0 грн.

Загальна вартість наклейок на відра – 432000,0 грн.

Автомобілі для перевозки готової продукції на підприємстві є у кількості 5 штук. Приміщення для переробки продукції існує.

Таким чином, загальна сума необхідних коштів для впровадження у виробництво інвестиційного проекту переробки овочевої продукції складе 12303803,7 грн. У процесі виробництва основні виробничі засоби зношуються, а тому виникає потреба в нарахуванні на них амортизації, яка в подальших розрахунках економічної ефективності впровадження інвестиційного проекту входить до складу грошових потоків (табл. 3.1).

Для квашення капусти з морквою та капусти з морквою та селерою будуть використовуватись наступні основні засоби. миюча машина Vega MP Standart з фільтром і системою рециркуляції води та функцією ополіскування, автоматична машина

**Щорічні амортизаційні відрахування від реалізації проекту із
соління овочів, грн**

Основний засіб	Кількість, шт.	Загальна вартість, грн.	Термін корис- ного вико- ристання, років	Сума щорічних амортизацій- них відрахувань, грн
Машина для калібровки та сортування овочів РК-1100	1	446400	10	44640,0
Миюча машина Vega MP Standart з фільтром і системою рециркуляції води та функцією ополіскування	2	486000	10	48600,0
Автоматична машина VegaUV 50 Universal для зважування плодоовочевої продукції	1	299250	10	29925,0
Багатофункціональна машина ФС 306 для нарізки та шинкування овочевої продукції	2	409500	10	40950,0
Машина Vega ST 5000 для чистки овочів	1	336000	10	33600,0
Машина для змішування	1	185850	10	18585,0
Обробні столи	4	16800	3	5600,0
Дубові бочки: об'ємом 50 літрів	12806	2714872	3	904957,3
об'ємом 150 літрів	2134	938960	3	312986,7
об'ємом 500 літрів	427	836920	3	278973,3
Автомобіль марки «Газель»	2	440000	10	44000,0
Всього:	x	7110552	x	1762817,3

Vega UV 50 Universal для зважування продукції, багатофункціональна машина ФС 306 для нарізки та шинкування овочевої продукції, машина Vega ST 5000 для чистки овочів, машина для змішування, обробні столи у кількості 2 штук, дубові бочки об'ємом 500 літрів. Автомобілі марки «Газель» в обсязі двох штук будуть використовуватись для перевезки усіх п'яти видів готової продукції. Але, під час розподілу щорічної суми амортизаційних відрахувань врахуємо, що данні автомобілі планується використовувати не тільки для перевезки переробної продукції. Тому

загальна сума щорічних амортизаційних відрахувань буде розподілена порівну між переробною продукцією та тими видами продукції, під які планується додатково використовувати автотранспорт. Розподіл щорічної суми амортизаційних відрахувань на кожен вид продукції надано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл щорічної суми амортизаційних відрахувань на соління та квасіння продукції, грн

Види продукції	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Солоні червоні помідори	452478,7	452478,7	452478,7
Солоні зелені помідори	452478,7	452478,7	452478,7
Солоні огірки	312986,7	312986,7	312986,7
Квашена капуста з морквою	139486,7	139486,7	139486,7
Квашена капуста з морквою та селерою	139486,7	139486,7	139486,7
Всього	1496917,5	1496917,5	1496917,5

Загальна кількість осіб задіяних у процесі переробки п'яти видів продукції протягом восьми місяців пропонується в чисельності 20 осіб із місячною заробітною платою 8000,0 грн. Таким чином, фонд заробітної плати 20 осіб протягом періоду їх роботи складе 1280000,0 грн. До цієї суми додамо обов'язкові нарахування в обсязі 22,0% або 281600,0 грн. Загальна сума витрат на оплату праці робітників складе 1561600,0 грн. Відповідно витрати по заробітній платі працівників на кожен вид продукції складуть 312320,0 грн. (1561600,0 / 5).

Всю виготовлену продукцію підприємство буде постачати в 2 центри «АТБ» розподілу продукції, звідки вона вже буде постачатись в магазини мережі супермаркетів. А це означає, що підприємство буде нести витрати по транспортуванню продукції до центрів «АТБ», які знаходяться в м. Полтава. Загальна кількість доставки продукції до двох центрів протягом місяця планується у кількості п'яти разів. Загальний обсяг кілометражу до двох центрів протягом місяця складає близько 500 км. Транспортування продукції будуть здійснювати два автомобілі марки «Газель» з розходом бензину 14 літрів на 100 км. протягом восьми місяців. Виходячи з вищезазначеного

загальний обсяг кілометражу складе 20000 км, а витрати на бензин (ціна 1 л бензину – 53,0 грн.) протягом усього періоду поставок 148400,0 грн. До загальної суми витрат на бензин додамо витрати на поточний ремонт автомобілів в обсязі 1,5 % від їх вартості. Розмір витрат складе 112500,0 грн.

Таким чином, загальна сума витрат на транспортування продукції протягом восьми місяців складе 260900,0 грн, у тому числі на один вид продукції 52180,0 грн. Інші операційні витрати пропонується взяти на рівні 10,0% від загальної суми витрат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Поточні витрати на виробництво та реалізацію переробної продукції

Статті витрат	2024 р.	2025 р.	2026 р.
1	2	3	4
Солоні червоні (зелені) помідори			
Амортизація	452478,7	452478,7	452478,7
Сировина	923691,5	923691,5	923691,5
Транспортні витрати	52180,0	52180,0	52180,0
Оплата праці з соціальними відрахуваннями	312320,0	312320,0	312320,0
Пластикові відра	748800,0	748800,0	748800,0
Наклейки	86400,0	86400,0	86400,0
Інші витрати	257549,9	257549,9	257549,9
Всього витрат	2833420,1	2833420,1	2833420,1
Солоні огірки			
Амортизація	312986,7	312986,7	312986,7
Сировина	1198243,0	1198243,0	1198243,0
Транспортні витрати	52180,0	52180,0	52180,0
Оплата праці з соціальними відрахуваннями	312320,0	312320,0	312320,0
Пластикові відра	748800,0	748800,0	748800,0
Наклейки	86400,0	86400,0	86400,0
Інші витрати	271092,9	271092,9	271092,9
Всього витрат	2982022,6	2982022,6	2982022,6
Квашена капуста з морквою			
Амортизація	139486,7	139486,7	139486,7
Сировина	670841,0	670841,0	670841,0
Транспортні витрати	52180,0	52180,0	52180,0
Оплата праці з соціальними відрахуваннями	312320,0	312320,0	312320,0
Пластикові відра	748800,0	748800,0	748800,0
Наклейки	86400,0	86400,0	86400,0
Інші витрати	201002,7	201002,7	201002,7
Всього витрат	2211030,4	2211030,4	2211030,4

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4
Квашена капуста з морквою та селерою			
Амортизація	139486,7	139486,7	139486,7
Сировина	848420,0	848420,0	848420,0
Транспортні витрати	52180,0	52180,0	52180,0
Оплата праці з соціальними відрахуваннями	312320,0	312320,0	312320,0
Пластикові відра	748800,0	748800,0	748800,0
Наклейки	86400,0	86400,0	86400,0
Інші витрати	218760,7	218760,7	218760,7
Всього витрат	2406367,4	2406367,4	2406367,4

Найбільші витрати будуть припадати на процес соління огірків. Реалізація інвестиційного проекту переробки овочевої продукції передбачає вкладення коштів у розмірі 12303803,7 грн, у тому числі на придбання необхідної техніки та інвентарю – 10846552,0 грн, на закупку сировини згідно рецептури – 1457251,7 грн. Підприємство має необхідну кількість власних фінансових ресурсів для здійснення інвестиційного проекту. Тривалість проекту 3 роки. Запланований обсяг доходів був визначений на основі даних вивчення цінової політики ринку товарів і загального запланованого обсягу поставок переробної продукції. Розмір надходжень по кожному окремому виду переробної продукції та в цілому по проекту надано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Надходження від операційної діяльності

Вид продукції	Ціна за 1 відро, грн	Кількість відер, шт.	Загальний обсяг надходжень, грн
Солоні червоні помідори	50,00	115200	5760000
Солоні зелені помідори	50,00	115200	5760000
Солоні огірки	65,00	115200	7488000
Солоні червоні помідори	50,00	115200	5760000
Квашена капуста з морквою	35,00	115200	4032000
Квашена капуста з морквою та селерою	40,00	115200	4608000
Всього	x	576000	27648000

Аналіз бюджету проекту (додаток Н) доводить, що інвестиційний проект є збалансованим і дефіциту коштів немає. Основними показниками, що визначають ефективність впровадження інвестиційного проекту є чиста

теперішня вартість, чиста теперішня вартість модифікована, рентабельність інвестицій, коефіцієнт вигод/витрат та строк окупності проекту (додаток П). На основі даних додатку П та попередніх розрахунків можна визначити прибутковість та рентабельність одиниці кожного виду продукції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності переробки овочевої продукції у підприємстві, 2024 р.

Показники	Огірки солоні	Солоні (червоні та зелені) помідори	Квашена капуста з морквою	Квашена капуста з морквою та селерою
Собівартість 1 відра, грн	25,89	24,60	19,19	20,89
Ціна 1 відра, грн	65,00	50,00	35,00	40,00
Прибуток на 1 відро, грн	39,11	25,40	15,81	19,11
Рівень рентабельності, %	151,10	103,29	82,40	91,50

Наведені дані щодо економічної ефективності переробки овочевої продукції засвідчують, що найбільш прибутковими є огірки (рівень рентабельності дорівнює 151,1 %), а найменш прибутковою квашена капуста з морквою (рівень рентабельності – 82,4 %). Очікуваний прибуток за 2024 р. від реалізації всього проекту становитиме 12702,9 тис. грн. Реалізація цих видів продукції у свіжому вигляді є менш рентабельною для підприємства, що ще раз доводить про доцільність впровадження переробки овочевої продукції у підприємстві.

3.2. Оптимізація виробничої діяльності як основа економічної диверсифікації підприємства

Важливим елементом стратегії економічної диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої діяльності. При цьому, підприємство прагне досягнути зниження собівартості продукції за рахунок прояву ефекту масштабу виробництва важливим заходом. Одним із напрямів диверсифікації

виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства є впровадження у процес виробництва високоврожайних сортів і гібридів. Запропонуємо для підприємства замінити традиційні сорти озимої пшениці на нові (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники для порівняння сортів озимої пшениці, пропонованих до впровадження у підприємстві, 2024 р.

Показники	Сорт Господиня	Сорт Годувальниця	Сорт Ужинок	Сорт Благодарська	Сорт Фаворитка
Урожайність, зерна ц/га	52,1	50,9	58,4	56,4	52,4
Урожайність соломи, ц/га	57	76,0	79,0	56,2	84,0
Маса 1000 зерен насіння, г	39,2	42,0	50,0	41,5	51,0
Норма висіву, млн. шт. на 1 га	5,2	5,0	4,7	5,3	5,5
Ціна 1 ц насіння, грн.	245,0	350,0	380,0	450,0	520,0
Ціна 1 ц зерна, грн.	111,23	135,26	150,0	170,5	190,4

Аналіз даних табл. 3.6 свідчить, що впровадження даних сортів в середньому забезпечить отримання врожайності на рівні 65,2 ц/га, що перевищує показники досягнуті при вирощуванні традиційних сортів у підприємстві. Визначимо резерв збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці (табл. 3.7). Для розрахунку резервів збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці у підприємстві прийнято до уваги те, що нові сорти будуть вирощуватись на площі, яка рекомендована підприємству згідно оптимізації структури посівної площі. Для підприємства сортооновлення є досить ефективним. Підприємство отримає на 2326,3 ц більше зерна озимої пшениці, ніж при вирощуванні традиційних сортів, у грошовому виразі підприємство отримає еф економічний ефект в сумі 275,7 тис. грн. Збільшення обсягів виробництва зерна як провідної культури підприємства сприятиме прояву ефекту масштабу виробництва.

**Резерви збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці за
рахунок впровадження нових сортів у підприємстві, 2024 р.**

Сорт озимої пшениці	Площа, яка засіяна насінням традиційних сортів, га	Площа, яка засіяна насінням нових сортів, га	Урожайність, ц/га		Резерви збільшення обсягів виробництва продукції	
			на площі з традиційними сортами	на площі з новим сортом	з 1 га, ц	з усієї площі у натуральному виразі, ц
Господиня	504,3	100	107,9	112,3	4,4	440
Годувальниця		100		114,5	6,6	660
Ужинок		100		110,9	3	300
Благодарська		100		113,2	5,3	530
Фаворитка		104,3		111,7	3,8	396,34
Всього	504,3	504,3	х	х	х	2326,34
Додаткові витрати на впровадження сортів на 1 га, грн						843,7
Ціна реалізації 1 ц озимої пшениці, грн						301,4
Економічний ефект, тис. грн						275,7

Для збільшення обсягу виробництва зерна нами запропоновано сортооновлення. Як наслідок, обсяги виробництва зерна озимої пшениці можуть збільшитися до 26537,9 ц. Для визначення резервів зниження собівартості за рахунок збільшення обсягу виробництва доцільно скористатися такою методикою: умовні позначення: Q_{ϕ} – фактичний обсяг виробництва, т; Z_{ϕ} – собівартість 1 т продукції, грн.; $V_{зм}$ – питома вага змінних витрат у собівартості продукції, %; $\% \uparrow Q$ – резерв збільшення виробництва, % до фактичного обсягу (табл. 3.8). Скориставшись даними табл. 3.8 та методикою економічного аналізу можна визначити резерв зниження собівартості озимої пшениці. Ефект масштабу виробництва проявляється у пропорційному розподілі постійних витрат на весь обсяг виробництва.

Вихідні дані для розрахунку резерву зниження собівартості 1 ц зерна озимої пшениці у підприємстві, 2024 р.

Показники	Умовні позначення	Значення
Фактичний обсяг виробництва зерна озимої пшениці ц	Q_f	24000
Прогнозований обсяг виробництва зерна, ц	Q_n	26537,9
Собівартість 1 ц зерна, грн	Z_f	208,59
Питома вага змінних витрат у собівартості зерна, %	V_{zm}	81,3
Резерв збільшення виробництва, % до фактичного обсягу виробництва	$\% \uparrow Q$	10,6

За нашими розрахунками, у результаті підвищення урожайності озимої пшениці за рахунок сортооновлення та збільшення посівної площі, що визначено за рахунок оптимізаційної моделі, спрогнозовано збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці до 26537,9 ц, або на 10,6 %. Отже, можна визначити резерв зниження собівартості за рахунок прояву ефекту масштабу виробництва. За рахунок збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці можна досягти зменшення собівартості 1 ц на 18,34 грн, або на 8,8 %. Отже, економічний ефект на весь обсяг становитиме 433,2 тис. грн.

У підприємстві доцільною є заміна гібридів соняшнику. Потенційну продуктивність, стійкість до патогенних збудників та несприятливих погодних умов гібридів соняшнику наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Генетично – господарська характеристика гібридів соняшника пропонованих для підприємства, 2024 р.

Назва гібриду	Генетичний потенціал урожайності, ц/га	Вегетаційний період, днів	Стійкість до ураження грибовими хворобами	Стійкість до посухи	Стійкість до вовчка
Титанік	67	131	Висока	Висока	АВСДЕ
Гена	68	124	Висока	Висока	АВСД
Хортиця	65	128	Висока	Дуже висока	АВСД

Ступінь реалізації генетичного потенціалу гібридів соняшнику визначається багатьма чинниками. Але найважливішими є погодні умови (співвідношення тепла і вологи) та культура землеробства. Для підприємства пропонується замінити вже існуючі сорти соняшнику (Зустріч, Лідер) на більш ефективні гібриди, а саме на такі як Титанік, Гена, Хортиця.

Ці гібриди мають вищу урожайність, а отже, при їх впровадженні в проектному році можна отримати більший валовий збір соняшнику. Розрахуємо потребу насіння (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок потреби насіння соняшнику у підприємстві, 2024 р.

Назва гібриду	Площа, га	Норма висіву, кг/га	Потреба на всю площу, кг	Вартість насіння, грн./кг	Витрати, всього, грн.
Титанік	150	7	1050	70	73500
Гена	150	7	1050	77	80850
Хортиця	126,2	7	883,4	68	60071,2
Всього	426,2	-	2983,4	-	214421

Аналіз даних табл. 3.10 показує, що потреба в насінні соняшнику на 426,2 га площі з нормою висіву в ґрунт по 7 кг/га господарству знадобиться 2983,4 кг насіння культури. Таким чином, господарству з вартістю насіння, яка коливається від 68 до 77 грн /кг, на закупівлю всього посадкового насіння знадобиться 214,4 тис. грн. Далі в проекті на 2024 р. розрахуємо, який валовий збір соняшника можна отримати за рахунок впровадження нових сортів культури (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозований валовий збір насіння соняшника при впровадженні нових гібридів у підприємстві, 2024 р.

Назва гібриду	Площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, ц
Титанік	150	67	10050
Гена	150	68	10200
Хортиця	126,2	65	8203
Всього	426,2	-	28453
Традиційний сорт	426,2	58,9	25103,2
Економічний ефект в натуральному виразі, ц			3349,8
Економічний ефект у вартісному виразі (ціна реалізації 827,52 грн/ц), тис. грн-			2557,6

Аналіз даних табл. 3.11 показує, що виробництво соняшника у підприємстві при впровадженні нових високоврожайних сортів культури в плановому 2021 р. можна отримати валовий збір соняшника 28453 ц, що забезпечить отримання економічного ефекту в розмірі 2557,6 тис. грн. Отже, зниження собівартості продукції є важливою умовою підвищення економічної ефективності виробництва і забезпечення розширеного відтворення в сільському господарстві. Воно передбачає збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і зменшення витрат праці і виробничих ресурсів на її одиницю. Головний шлях зниження собівартості продукції рослинництва – це підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин. Основні витрати по вирощуванню культур здійснюються незалежно від рівня врожайності, а додаткові витрати пов'язані лише з одержанням додаткової продукції.

Важливим елементом стратегії диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої програми. Оптимізуємо структуру посівних площ у підприємстві, що дозволить отримати максимальний прибуток від реалізації продукції за допомогою інструменту «Пошук рішення». У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

Система обмежень та розрахунок наведені в додатку Т. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва (Z_{\max}) становить 287 млн. грн при значеннях змінних $x_1 = 574$, $x_2 = 171,3$, $x_3 = 76,9$, $x_4 = 1067,4$, $x_5 = 56,0$, $x_6 = 56,8$, $x_7 = 175,5$, $x_8 = 549$, $x_9 = 515$, $x_{10} = 535$ га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку Р.

Таким чином, за рахунок оптимізації виробничої програми очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн. Загальний економічний ефект від сукупності розроблених заходів становитиме 20086,3 тис. грн.

Висновки до розділу 3

1. Оптимізація бізнес-процесів є критичним елементом стратегії диверсифікації діяльності підприємства, сприяючи сталому й ефективному розвитку. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам максимально використовувати свої ресурси. Це означає раціональне розподіл робочих сил, матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей, які включають в себе і розвиток нових напрямків.

2. Стратегічне управління диверсифікацією є визначальним чинником для ефективного розвитку підприємства в умовах перманентного бізнес-середовища. При вдосконаленні цієї системи, підприємства мають можливість оптимізувати свої ресурси, зменшити ризики та досягти стійкого конкурентного переваги. Окрім вирощування традиційних сільськогосподарських культур, таких як зернові, соняшник, ріпак, досліджуване підприємство займається вирощуванням овочів.

3. Ринкова ситуація вимагає від підприємства впровадження останнього, завершального циклу – це переробка овочевих культур, що надасть можливості підприємству розширити асортимент продукції, знайти додаткові, нові канали реалізації продукції, збільшити обсяг доходу підприємства, а саме головне – максимально-можливо задовольнити потреби населення. Мережа супермаркетів «АТБ» протягом 8 місяців на рік готова закуповувати весь асортимент переробної продукції у пластмасовій тарі (пластмасові відра) загальним обсягом 576000 відер (кожного виду продукції

протягом місяця в обсязі 115200 відер, в тому числі на 1 магазин – 100 відер). Це дозволяє підприємству бути впевненим щодо необхідності розширення напряму своєї діяльності.

4. Загальна кількість осіб задіяних у процесі переробки п'яти видів продукції протягом восьми місяців пропонується в чисельності 20 осіб із місячною заробітною платою 8000,0 грн. Загальна сума витрат на транспортування продукції протягом восьми місяців складе 260900,0 грн, у тому числі на один вид продукції 52180,0 грн. Інші операційні витрати пропонується взяти на рівні 10,0% від загальної суми витрат

5. Реалізація інвестиційного проекту переробки овочевої продукції передбачає вкладення коштів у розмірі 12303803,7 грн, у тому числі на придбання необхідної техніки та інвентарю – 10846552,0 грн, на закупку сировини згідно рецептури – 1457251,7 грн. Підприємство має необхідну кількість власних фінансових ресурсів для здійснення інвестиційного проекту. Тривалість проекту 3 роки.

6. Найбільш прибутковими є огірки (рівень рентабельності дорівнює 151,1 %), а найменш прибутковою квашена капуста з морквою (рівень рентабельності – 82,4 %). Очікуваний прибуток за 2024 р. від реалізації всього проекту становитиме 12702,9 тис. грн.

7. Важливим елементом стратегії економічної диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої діяльності. Запропонуємо для підприємства замінити традиційні сорти озимої пшениці на нові. Для підприємства сортооновлення є досить ефективним. Підприємство отримає на 2326,3 ц більше зерна озимої пшениці, ніж при вирощуванні традиційних сортів, у грошовому виразі підприємство отримає еф економічний ефект в сумі 275,7 тис. грн. За рахунок збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці можна досягти зменшення собівартості 1 ц на 18,34 грн, або на 8,8 %. Отже, економічний ефект на весь обсяг становитиме 433,2 тис. грн.

8. Для підприємства пропонується замінити вже існуючі сорти соняшнику (Зустріч, Лідер) на більш ефективні гібриди, а саме на такі як

Титанік, Гена, Хортиця. Виробництво соняшника у підприємстві при впровадженні нових високоврожайних сортів культури в плановому 2021 р. можна отримати валовий збір соняшника 28453 ц, що забезпечить отримання економічного ефекту в розмірі 2557,6 тис. грн.

9. Важливим елементом стратегії диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої програми. За рахунок оптимізації виробничої програми очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн. Загальний економічний ефект від сукупності розроблених заходів становитиме 20086,3 тис. грн.

ВИСНОВКИ

З аналізу галузевої структури та рівня диверсифікованості підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Лідерами за масштабами об'єднання є такі країни, як Австралія, Китай, Аргентина, Росія, Казахстан, Україна. Найбільші інтегровані об'єднання агропромислових підприємств зосереджені в Австралії – перша трійка лідерів за площею сільськогосподарських угідь. У ТОП-20 найбільших інтегрованих об'єднань агропромислових підприємств світу входять два українських формування – [UkrLandFarming](#), яке є багатогалузевим, та ПрАТ «Кернел», основним напрямком діяльності якого є виробництво олії.

2. Нині інтегрованими агрооб'єднаннями консолідовано 5,75 млн. га, що складає 27,6 % площі сільськогосподарських угідь. До 2020 р. абсолютним лідером за розміром було об'єднання підприємств [UkrlandFarming](#) з площею 605 тис. га, однак, станом на 1 січня 2021 р., втративши 35 тис. га, підприємство перемістилось на друге місце, поступившись Агрохолдингу «Кернел Груп». За рейтингом виручки від реалізації продукції лідируючу позицію займає компанія «Кернел Груп» з показником 2329,5 млн. дол. США, на другому місці знаходиться СП «Нібулон» – 1946,4 млн. дол. США.

3. За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що на обсяг продукції сільського господарства в розрахунку на 1 га, млн. грн найбільший вплив здійснює – частка продукції, виробленої господарствами населення, парний коефіцієнт кореляції між цими факторами становить 0,788, також суттєвий вплив на розвиток аграрного сектору здійснює кількість інтегрованих агроформувань, що працюють в регіоні (коефіцієнт кореляції становить 0,710). Від частки земель в їх користуванні результати залежать не суттєво (коефіцієнт кореляції 0,339).

4. У досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %.

Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур.

5. Земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. У підприємства використовується іноземна техніка. Загалом підприємство має 44 трактори, з яких 7 відповідають виробництву підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Тим не менш, деякі технічні одиниці потребують оновлення, техніка має відповідати технологічним особливостям виробничих процесів.

6. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 р. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази).

Ці висновки вказують на потребу удосконалення стратегій управління ресурсами та диверсифікації господарської діяльності підприємства для досягнення більшої стабільності та ефективності. Для удосконалення стратегії диверсифікації підприємства розроблено рекомендації щодо впровадження конкретних заходів.

1. Оптимізація бізнес-процесів є критичним елементом стратегії диверсифікації діяльності підприємства, сприяючи сталому й ефективному розвитку. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам максимально використовувати свої ресурси. Це означає раціональне розподіл робочих сил, матеріальних та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей, які включають в себе і розвиток нових напрямків.

2. Стратегічне управління диверсифікацією є визначальним чинником для ефективного розвитку підприємства в умовах перманентного бізнес-

середовища. При вдосконаленні цієї системи, підприємства мають можливість оптимізувати свої ресурси, зменшити ризики та досягти стійкого конкурентного переваги. Окрім вирощування традиційних сільськогосподарських культур, таких як зернові, соняшник, ріпак, досліджуване підприємство займається вирощуванням овочів.

3. Ринкова ситуація вимагає від підприємства впровадження останнього, завершального циклу – це переробка овочевих культур, що надасть можливості підприємству розширити асортимент продукції, знайти додаткові, нові канали реалізації продукції, збільшити обсяг доходу підприємства, а саме головне – максимально-можливо задовольнити потреби населення. Мережа супермаркетів «АТБ» протягом 8 місяців на рік готова закуповувати весь асортимент переробної продукції у пластмасовій тарі (пластмасові відра) загальним обсягом 576000 відер (кожного виду продукції протягом місяця в обсязі 115200 відер, в тому числі на 1 магазин – 100 відер). Це дозволяє підприємству бути впевненим щодо необхідності розширення напряму своєї діяльності.

4. Загальна кількість осіб задіяних у процесі переробки п'яти видів продукції протягом восьми місяців пропонується в чисельності 20 осіб із місячною заробітною платою 8000,0 грн. Загальна сума витрат на транспортування продукції протягом восьми місяців складе 260900,0 грн, у тому числі на один вид продукції 52180,0 грн. Інші операційні витрати пропонується взяти на рівні 10,0% від загальної суми витрат

5. Реалізація інвестиційного проекту переробки овочевої продукції передбачає вкладення коштів у розмірі 12303803,7 грн, у тому числі на придбання необхідної техніки та інвентарю – 10846552,0 грн, на закупку сировини згідно рецептури – 1457251,7 грн. Підприємство має необхідну кількість власних фінансових ресурсів для здійснення інвестиційного проекту. Тривалість проекту 3 роки.

6. Найбільш прибутковими є огірки (рівень рентабельності дорівнює 151,1 %), а найменш прибутковою квашена капуста з морквою (рівень

рентабельності – 82,4 %). Очікуваний прибуток за 2024 р. від реалізації всього проекту становитиме 12702,9 тис. грн.

7. Важливим елементом стратегії економічної диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої діяльності. Запропонуємо для підприємства замінити традиційні сорти озимої пшениці на нові. Для підприємства сортооновлення є досить ефективним. Підприємство отримає на 2326,3 ц більше зерна озимої пшениці, ніж при вирощуванні традиційних сортів, у грошовому виразі підприємство отримає економічний ефект в сумі 275,7 тис. грн. За рахунок збільшення обсягів виробництва зерна озимої пшениці можна досягти зменшення собівартості 1 ц на 18,34 грн, або на 8,8 %. Отже, економічний ефект на весь обсяг становитиме 433,2 тис. грн.

8. Для підприємства пропонується замінити вже існуючі сорти соняшнику (Зустріч, Лідер) на більш ефективні гібриди, а саме на такі як Титанік, Гена, Хортиця. Виробництво соняшника у підприємстві при впровадженні нових високоврожайних сортів культури в плановому 2021 р. можна отримати валовий збір соняшника 28453 ц, що забезпечить отримання економічного ефекту в розмірі 2557,6 тис. грн.

9. Важливим елементом стратегії диверсифікації діяльності підприємства є оптимізація виробничої програми. За рахунок оптимізації виробничої програми очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн. Загальний економічний ефект від сукупності розроблених заходів становитиме 20086,3 тис. грн.