

**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 _____
д.е.н., професор Петро МАКАРЕНКО
«19» грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Економічне управління диверсифікацією діяльності підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Цимбалістий Владислав Валерійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Ірина ЗАГРЕБЕЛЬНА

(підпис)

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, роль диверсифікації як елементу зростання підприємства	8
1.2 Підходи до застосування методу диверсифікації підприємства.....	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Оцінка виробничо-галузевої структури підприємства	27
2.2. Досягнутий рівень ефективності господарської діяльності підприємства.....	37
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Обґрунтування виробничо-галузевої структури підприємства	48
3.2. Стратегічне управління диверсифікацією діяльності підприємства...	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах різкої зміни середовища підприємство повинно завжди бути на готові. Також існує безліч ризиків, як внутрішніх, так і зовнішніх. Особливістю сільського господарства є значима залежність від погодних умов і тому диверсифікація діяльності стає порятунком від ризику недоотримання доходів.

Проблематику економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства досліджували Богуславський Є.І., Перегуда Є.Ф., Самойлик Ю.В., Лігоненко Л.О., Грабовенко О.В., Кучер Л.Ю., Ільїн В.Ю., Ільїна О.В., Ткачук В.І., Пивовар А.М., Мельник Ю.М., Савченко О.С., Кубай О.Г., Денега Ю.В., Чукіна І.В. та інші науковці.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до економічного управління диверсифікацією діяльністю підприємства та їх практичне застосування. Для її досягнення були визначені та реалізовані такі наукові **завдання:**

- розкрити сутність та роль диверсифікації як елементу зростання підприємства;
- обґрунтувати методичні засади та підходи до застосування стратегії диверсифікації;
- провести оцінку ефективності виробничо-галузевої структури підприємства;
- розробити пропозиції щодо підвищення рентабельності галузей рослинництва і тваринництва.

Об'єктом дослідження є диверсифікаційні процеси на підприємстві Полтавського району.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів економічного управління диверсифікацією діяльності приватного підприємства Полтавського району.

Теоретичною і методологічною основою досліджень є основні положення економічної теорії. В процесі дослідження були використані наступні **методи** економічних досліджень: абстрактно-логічний, статистико-економічний, монографічний та розрахунково-конструктивний.

До **інформаційних джерел** можна віднести інформаційно-аналітичні збірники Державної служби статистики України, бухгалтерська звітність приватного підприємства, дані первинного обліку, власні спостереження та фахові літературні дослідження з досліджуваної проблеми.

Наукова новизна полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні диверсифікаційних процесів та їх управління за допомогою економічних важелів.

Дістало подальшого розвитку:

- напрями диверсифікації аграрного підприємства за використанням мінімальних інвестицій;
- напрями підвищення ефективності виробничо-галузевої структури підприємства.

Практична цінність одержаних результатів. Результати дослідження являють собою завершену працю з можливістю практичного використання. Застосування результатів дослідження дає змогу підвищити конкурентоспроможність та знизити вплив ризиків у аграрних підприємствах.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані у фаховому виданні України та обговорювались на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.), а також на III міжнародній науково-практичній конференції (м. Полтава, 29 листопада 2022 р.).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (66 найменувань), 11 додатків. Кваліфікаційна робота містить 28 таблиць, 10 рисунків, викладена на 69 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль диверсифікації як елементу зростання підприємства

Диверсифікація виступає одним з можливих варіантів розвитку підприємства. Тому її вивчення є важливим аспектом в покращенні показників ефективності діяльності підприємства.

Перш за все дізнаємося, що таке економічне управління та як його визначають економісти. Ляхович Л.А. [29, с. 6] виокремлює економічне управління у вузькому розумінні як самостійну функцію управління підприємством.

Для більш змістовного ознайомлення з питанням нам необхідно використати додаток Б в якому наведено основні тлумачення поняття «економічного управління» які використовують сучасні науковці.

Натомість Кучер Л.Ю. визначає економічне управління як троїстий економічний зміст з позицій діяльнісного, процесного та функціонального підходів. Діяльнісний підхід розглядається як інтегративний і координувальний вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань щодо досягнення запланованого ефекту та підпорядкування їх загальній меті економічного управління діяльністю підприємств для зростання їх цінності для всіх груп стейкхолдерів [21].

Процесний підхід слід розглядати як складний, багатоаспектний, динамічний, обмежений у часі процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення стратегічних та оперативних цілей проекту через здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «інвестиції (і/або витрати) – результати» [21].

Функціональний підхід розглядається як система, що забезпечує прогнозування, планування, мотивацію, організацію, аналіз і контроль проектної діяльності [21].

Об'єктом економічного управління підприємством виступають регульовані та самоорганізуючі процеси, що відбуваються на підприємстві, а також сукупність організаційних взаємовідносин, як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація та дезорганізація, субординація та координація, упорядкованість та узгодженість, тобто взаємодія людей стосовно сумісної діяльності. Предметом економічного управління підприємством є загальні та специфічні тенденції, що діють на підприємстві, механізм їх прояву та використання різними суб'єктами управління [23].

При організації економічного управління, орієнтованого на досягнення цілей, береться до уваги саме результат, а не факт здійснення інноваційної діяльності. Економічне управління застосовується з метою поліпшення якості управління та досягнення найкращого результату від використання ресурсів [32].

Для створення ефективного економічного управління підприємством необхідне вдосконалення організаційної структури та інформаційної системи управління, а також використання світового досвіду для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи економічного управління на підприємстві [22].

Далі розглянемо визначення диверсифікації (табл. 1.1) та її бачення сучасними науковцями. Для того щоб відслідковувати актуальні тенденції в тлумаченні цього поняття та зрозуміти його сутність.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
Богачевська К.В.	«Диверсифікація підприємства» – це вектор розвитку підприємства, який скеровує його діяльність у нові сфери на основі інновацій, базується на маркетингових дослідженнях і аналізу системи економічних ризиків, що дає змогу забезпечити економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства [2].
Цимбал С.В.	Диверсифікація пов'язана з розмаїтістю застосування продуктів (послуг), що випускає підприємство, і робить ефективність його функціонування в цілому незалежним від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання [63].

Автор	Визначення
Словник української мови (Український мовно-інформаційний фонд НАН України)	Одночасний розвиток кількох не зв'язаних між собою видів виробництва, або розширення асортименту продукції, видів послуг [52].
Лук'янок В.	Диверсифікація (лат., різний, віддалений і ...фіксація) 1. Інвестування коштів у різні види цінних паперів з метою мінімізації ризику. 2. Розширення номенклатури (асортименту) товарів і послуг, які виробляються (надаються) підприємством, з метою зменшення ризику можливих втрат капіталу і зниження доходів; ускладнення структури [28].
Панін А.С., Бояринова К.О.	Диверсифікація – це економічний процес, мета якого – розширення діяльності підприємства, вихід на новий ринок, розробка нових видів товарів, робіт, послуг [35].

Джерело: побудовано автором на основі [2], [28], [35], [52], [63]

Спеціалізація та диверсифікація є взаємопов'язаними поняттями. Оскільки чим менша спеціалізація, то більша диверсифікація підприємства і навпаки. Проте, якщо спеціалізація передбачає кооперацію у виробництві, тобто горизонтальну кооперацію, то диверсифікація господарської діяльності підприємств зумовлює необхідність здійснення кооперації вертикального типу, головним чином, пов'язаної з безпосередньо ринковою діяльністю [40].

Фактор спеціалізації також впливає на ступінь диверсифікації економічної діяльності. Серед країн ЄС найвищим ступенем диверсифікації характеризуються ферми з тваринницькою спеціалізацією та господарства зі змішаним типом виробництва рослинницької продукції [16]. Проте, спеціалізація також може бути гарним варіантом для нішевих культур або пород тварин.

Для того щоб впровадити стратегію диверсифікації на підприємстві необхідно спочатку проаналізувати її види (рис. 1.1), щоб обрати максимально ефективну для конкретного підприємства з його можливостями та недоліками, а також можливі напрями (табл. 1.2) для підвищення рівня конкурентоспроможності та зниження ризику. Завдяки ретельному аналізу цієї інформації керівництво зможе обрати актуальний напрям для

диверсифікації свого підприємства та успішно його впровадити.

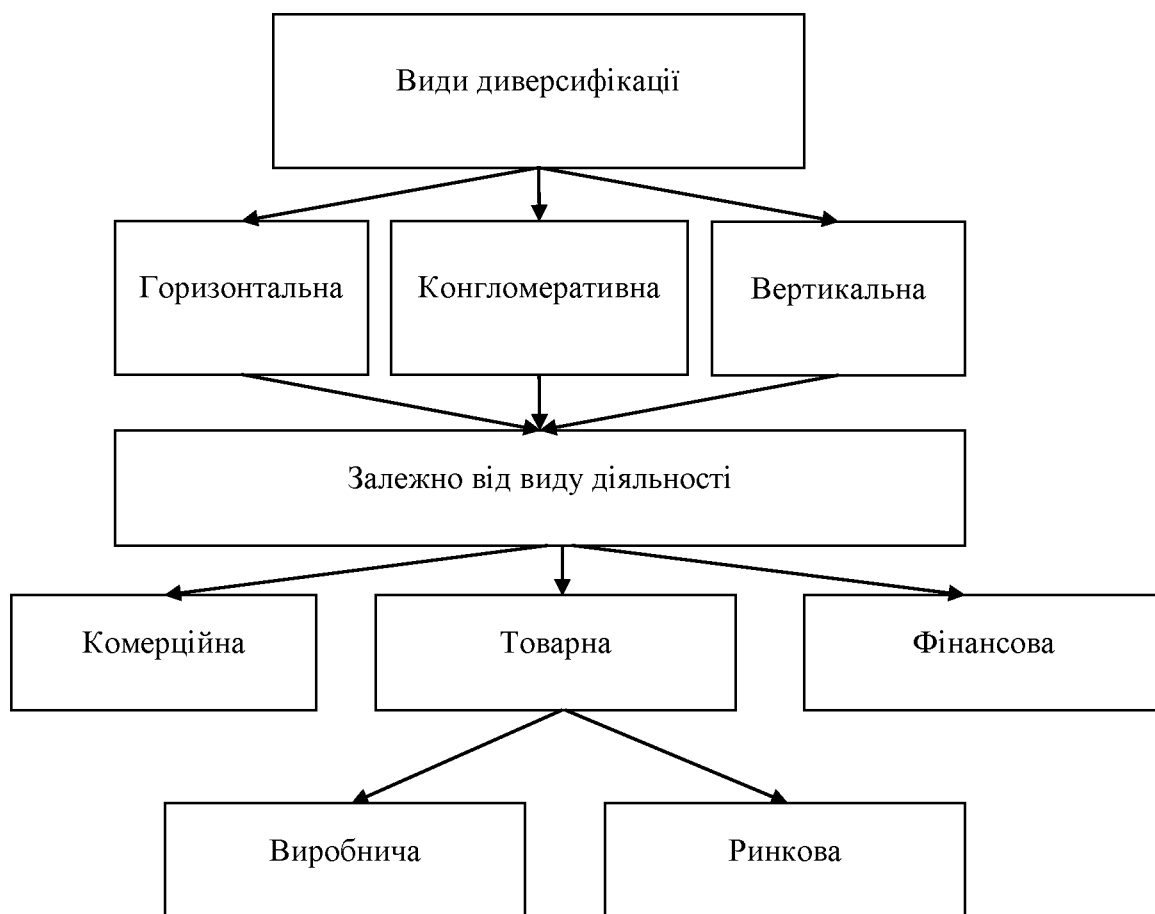


Рис. 1.1 Класифікація видів диверсифікації

Джерело: побудовано автором на основі [4; 9, с. 47; 39]

Проаналізувавши рис. 1.1 можемо зробити висновок, що найпростішою в реалізації є вертикальна диверсифікація. Оскільки вона бере за основу вже наявні ресурси та технології на основі яких і буде створюватись новий продукт. Горизонтальна диверсифікація відповідає збільшенню асортименту продукції, що ніяк не пов'язані з основним видом діяльності, проте мають інтерес у наявних покупців. Це можуть бути якісь суміжні види діяльності. Наприклад, сільськогосподарське підприємство може відкрити власний магазин, де буде реалізовувати вироблену ними продукцію. Залишається лише конгломеративна, яка є найскладнішою. Тому що, вона полягає у розширенні асортименту продукції за рахунок виробництва абсолютно нових непов'язаних з основною діяльністю товарів на нових ринках.

Характеристика типів диверсифікації господарської діяльності

Типи диверсифікації господарської діяльності	Характеристика типів		
	Мотиви	Види	Форми
Переробка сільськогосподарської продукції	Соціальні, фінансово-економічні	Вертикальна	Виробничо-фінансова
Сільський туризм			Конгломеративна
Біоенергетика		Виробнича	
Обробка деревини	Фінансово-економічні	Конгломеративна	Виробнича
Локальні промисли			
Аквагосподарство			
Надання господарських послуг			Маркетингова

Джерело: побудовано автором на основі [11; 37; 38; 59]

Самойлик Ю.В. виокремлює напрями саме економічної диверсифікації (рис. 1.2) за сферами впливу, які можуть бути використані і для впровадження у досліджуваному підприємстві.

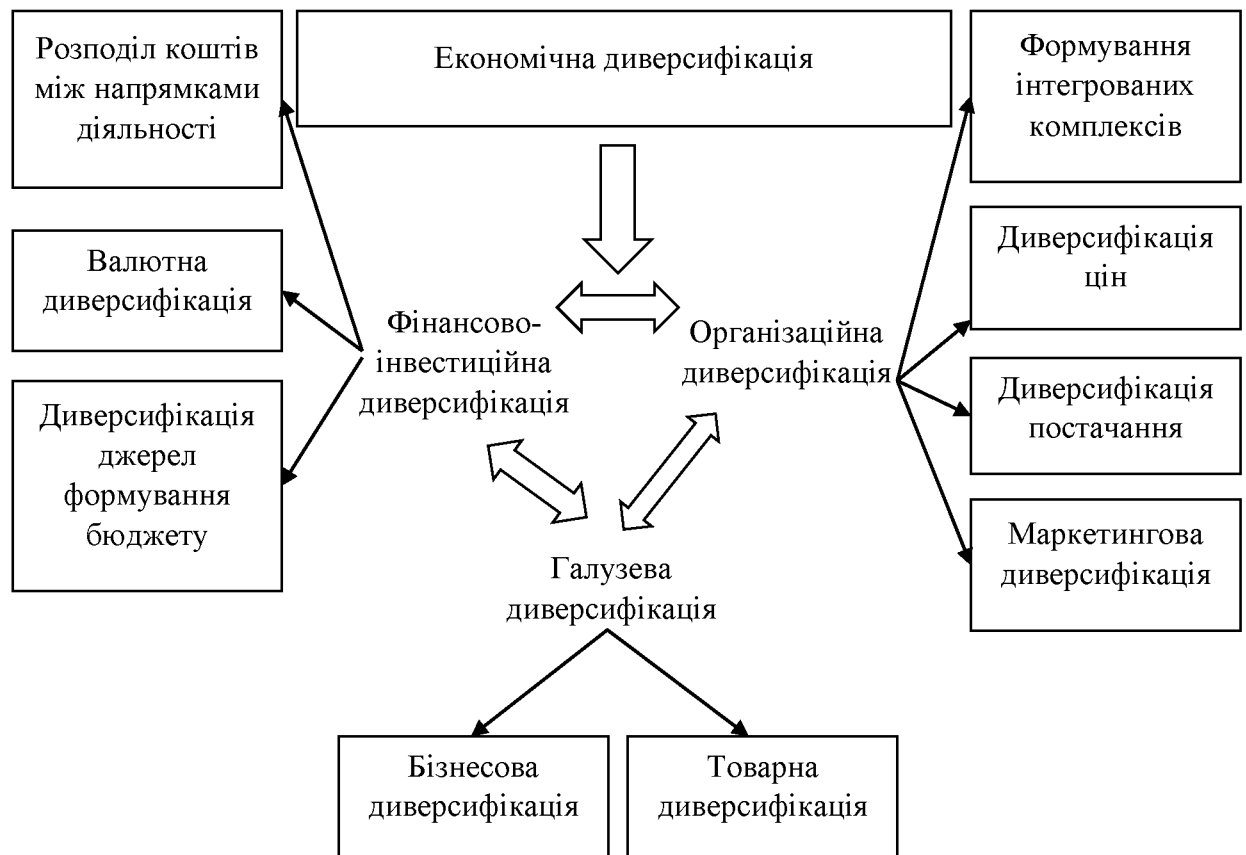


Рис. 1.2 Види економічної диверсифікації за функціональною сферою впливу

Джерело: [48]

Після розгляду напрямів диверсифікації нам необхідно визначити мотиви (рис. 1.3) та цілі (рис. 1.4) впровадження стратегії на сільськогосподарських підприємствах. Оскільки, якщо керівництво підприємства має чітко сформовані цілі та мотиви, то воно зможе їх з легкістю донести і до решти персоналу, якому буде простіше зрозуміти і виконати те що від них вимагає менеджмент. Завдяки цьому ефективність праці може суттєво збільшитись.

<p>Мінімізація витрат</p> <p>Пошук додаткових можливостей використання ресурсного потенціалу</p> <p>Освоєння нових перспективних напрямів діяльності</p> <p>Зниження собівартості продукції за рахунок інновацій</p> <p>Економія за рахунок ефекту масштабу</p>	<p>Забезпечення ринкової стійкості</p> <p>Зменшення залежності від однієї товарної групи</p> <p>Забезпечення інвестиційної привабливості</p> <p>Досягнення синергетичного ефекту діяльності</p> <p>Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів</p>	<p>Насиченість традиційних для підприємства ринків</p> <p>Елімінація традиційних товарів, що знаходяться на стадії спаду</p> <p>Розподіл та зниження підприємницьких ризиків</p> <p>Дотримання антимонопольного законодавства</p>	<p>Приваблива кон'юнктура ринку</p> <p>Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів</p> <p>Збільшення обсягів продажу</p> <p>Ефективна логістична діяльність</p> <p>Рациональне використання торгової марки</p> <p>Освоєння перспективної ринкової ніші</p>
--	---	--	--

Рис. 1.3 Система концептуальних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємства

Джерело: [12]

Отже, Згурська О.М., Ващенко О.О. та Гужавіна І.В. виділяють 4 основних мотиви: мінімізація витрат, забезпечення ринкової стійкості, насиченість традиційних для підприємства ринків та приваблива кон'юнктура ринку. Пізніше ця інформація дасть нам змогу визначити доцільність

впровадження стратегії диверсифікації на об'єкті нашого дослідження. Оскільки чітке бачення мотивів та цілей є основою успішного функціонування підприємства в майбутньому.

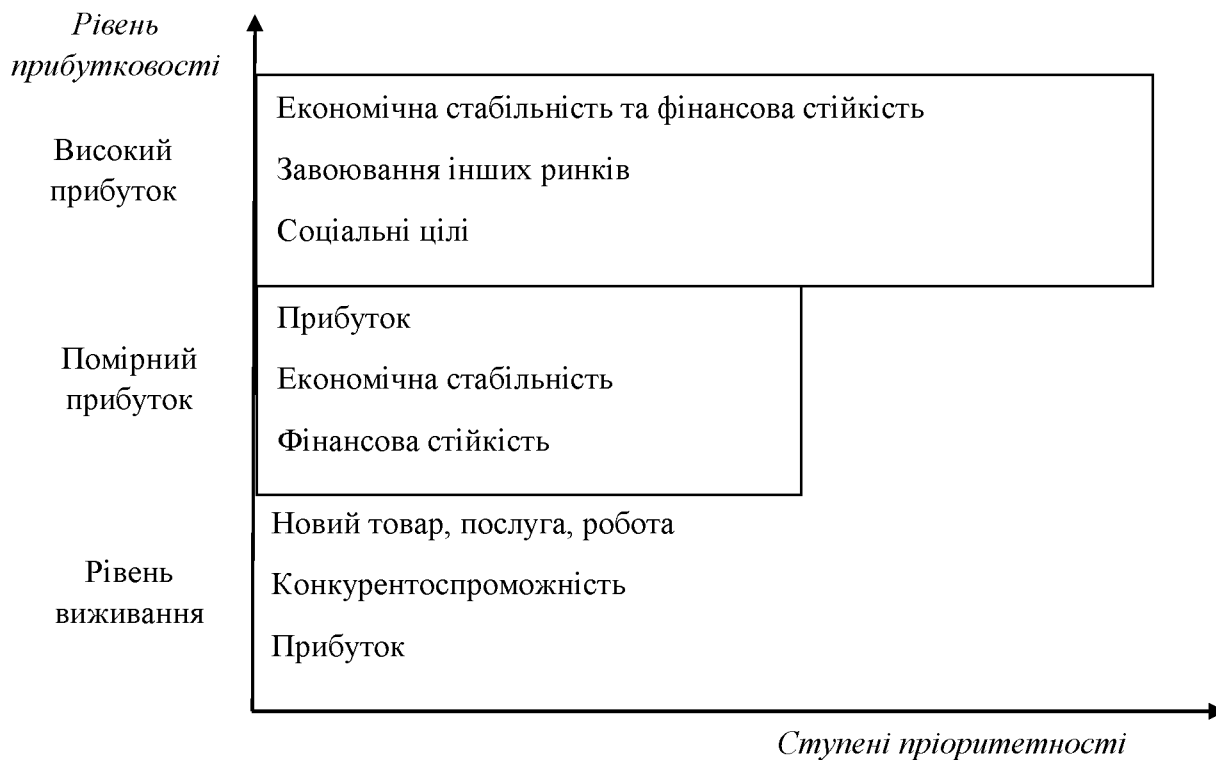


Рис. 1.4 Пріоритети цілей диверсифікації

Джерело: [55, с. 140]

На основі даних рис. 1.4 робимо висновок, що в залежності від фінансового становища підприємства відрізнятимуться і його цілі. Це логічно, оскільки навряд чи підприємство на межі банкрутства буде ставити перед собою ціль завоювання нових ринків. Тому при подальшому аналізі підприємства необхідно завжди враховувати його фінансовий стан, щоб максимально ефективно та доцільно використати наявні ресурси.

Орієнтація на реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства дозволяє вирішувати комплекс проблем, однак потребує побудови системи управління його економічною безпекою, яка має відповідати певним критеріям ефективності. У будь-якому часовому інтервалі, – коротко-, середньо- чи довгостроковому, диверсифікація може створювати

переваги, які визначають стійкість підприємства та можливості його конкурентоспроможного розвитку [18].

Впровадження стратегії диверсифікації як і інші процеси має свої принципи. З ними можна ознайомитись за допомогою додатку В. Внаслідок чого нам буде простіше сформулювати стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства.

Без дотримання цих основних принципів, впровадження стратегії диверсифікації ніколи не принесе очікуваних результатів. Оскільки їх взаємозв'язок є ключовим у розробці стратегії.

Все в нашому світі має причинно-наслідковий зв'язок, так само вони є і у впровадження диверсифікації (рис. 1.5). Кожний керівник хоче щоб його підприємство було успішним, проте не завжди цього вдається досягти через досить мінливі зовнішні та внутрішні чинники. Завдяки оперативній реакції на ці зміни підприємство зможе знизити до мінімуму свої ризики на невдачу.



Рис. 1.5 Передумови впровадження стратегії диверсифікації

Джерело: побудовано автором на основі [5; 53; 61;66]

Гльїн В.Ю., Бурдега К.О. та Пивовар А.М. [14; 41] сходяться в думці щодо процесу диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств та вбачають в ньому міцне підґрунтя для відродження сільських територій. Завдяки цьому будуть створюватися нові робочі місця. В результаті чого

дадуть змогу розвинути соціальну інфраструктуру та підвищити рівень життя селян.

Грабовенко О.В. характеризує процес диверсифікації як іманентний стратегічний процес, тобто безперервний, внутрішньо притаманний підприємству як економічній системі процес постановки цілей розвитку, вибору та реалізації способів їх досягнення шляхом урізноманітнення ресурсів, процесів і результатів підприємства як складної соціально-економічної системи [6].

Диверсифікація діяльності підприємств за своєю сутністю, природою й наслідками реалізації є соціально відповідальним та орієнтованим процесом, здійснення якого сприяє виконанню аграрним сектором економіки багатофункціональної ролі [60].

Завдяки Цалко О.М. (додаток В) ми маємо змогу побачити та проаналізувати значення диверсифікації сільськогосподарських підприємств для різних категорій суб'єктів.

Будь-що має свої переваги і недоліки (табл. 1.3), і диверсифікація не є виключенням. Тому нам звичайно необхідно проаналізувати їх та прийняти рішення про впровадження чи відмову від цього рішення та пошук інших альтернатив щодо покращення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки впровадження стратегії диверсифікації

Переваги	Недоліки
зниження залежності від постачальників та коливання цін на сировину	високий рівень ризику
зниження витрат на збут	необхідність аналізу широкого кола питань
економія від масштабу	проблема пошуку джерел фінансування
гнучкість, адаптованість до кон'юнктурних коливань	великі витрати на вхід у галузь та вихід із галузі у разі невдачі
розподіл фінансових ризиків за різними напрямками	складність управління
підвищення завантаженості виробничих потужностей	брак знань і навичок управлінського персоналу
обмін технологіями та розвиток НТП	монополізація економіки
розширення асортименту продукції	складність пошуку підприємств для придбання
зростання прибутку	неможливість точної оцінки перспективи

Переваги	Недоліки
застосування вільного капіталу	розпилення сил між різними видами діяльності
підвищення привабливості акцій компанії	основний бізнес може постраждати
оптимізація структури і розмірів виробництва, преференції	можлива неадекватна реакція споживачів на новий товар
більш рівномірний розвиток галузей економіки	для отримання прибутків потрібний час
імпортозаміщення	
раціональне використання ресурсів підприємства	
полегшення виходу на світовий ринок	
полегшується доступ до капіталу	
можливість впливу на ціни	
задоволення потреб споживачів	

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Як можемо спостерігати в табл. 1.3 диверсифікація має більше переваг, ніж недоліків. Проте, не варто зациклюватися лише на їх кількості. Більш важливим є вплив кожного фактору на окремо взяте підприємство. Тому що, в кожного керівника є свої суб'єктивні цілі та методи їх досягнення і для когось диверсифікація не буде виглядати оптимальним рішенням, наприклад, через високий рівень ризику, або невизначений термін отримання позитивного результату.

Дослідження структури посівних площ (додаток Г) дасть нам змогу прийняти правильне рішення при виборі вектору диверсифікації галузі рослинництва. Оскільки так ми зможемо обрати актуальні, конкурентоспроможні культури, які надалі допоможе досягнути поставлених цілей керівництвом приватного підприємства.

Як свідчать дані додатку Д протягом досліджуваного періоду на території України найбільше зросли посіви трьох основних культур: пшениці – на 725,8 тис. га або 1,5% в загальній структурі, кукурудзи на зерно – на 1002,4 тис. га або на 2,9% та соняшнику – на 1,1%. Така динаміка чітко прослідковується в переважній більшості аграрних підприємств нашої країни, оскільки вони є найбільш прибутковими культурами. Щодо решти

культур, то їх зміна була несуттєвою, за винятком зменшення посівів сої на 689 тис. га або на 2,9% в структурі. Також слід зазначити, що загальна площа посівів за період 2017-2021 рр. збільшилась на 1271,2 тис. га, що свідчить про підвищення інтересу суспільства до аграрного сектору України.

1.2 Підходи до застосування методу диверсифікації підприємства

Ми вже піднімали питання управління диверсифікаційним процесом в минулому підрозділі. Одним із дієвих інструментів управління процесами диверсифікації аграрного виробництва є побудова економіко-математичної моделі регресійного аналізу формування валової продукції сільського господарства, за допомогою якого виявляються види виробництва, що справляють найбільший вплив на формування обсягу валової продукції в даному територіально-виробничому утворенні. Прогнозування на основі економіко-математичного моделювання сприяє досягненню високої конкурентоспроможності та інтенсивності аграрного виробництва [34].

Ефективна економічна диверсифікація може сприяти також зростанню вартості підприємства, що актуально для будь-якого виду економічної діяльності [10].

Водночас є безліч прикладів, коли підприємство працює десятки років на одному ринку, не застосовуючи стратегію економічної диверсифікації, і при цьому незмінно демонструє позитивні результати господарювання. Відтак, перед ухваленням рішення про економічну диверсифікацію слід реалістично оцінити внутрішні виробничі фактори, провести ретельний економічний аналіз внутрішнього середовища, віднайти резерви підвищення ефективності [10].

Управління процесами диверсифікації має таку саму вирішальну роль як і прийняття рішення про її впровадження. Тому що, байдуже наскільки вдало

може бути все сплановано та прогнозовано, але все таки основою є сам процес. Ефективність управління цим процесом прямопропорційно впливає на його результат. Через це ми проаналізуємо декілька систем управління процесом диверсифікації та виберемо кращий, на нашу думку.

Отже, розпочнемо з моделі економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства (додаток Е) яку склав Грабовенко О.В.

Ця модель є досить детальною та може бути використана для підприємства будь-якого розміру. Перевагою є її простота, вона виявляється у використанні збалансованої системи показників. Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача [30]. Проте причинно-логічні зв'язки розуміються як аксіома, тому вони не буде підлягають критичному аналізу і через ефективність диверсифікації може бути зменшена. Оскільки, якщо управління не буде підлаштовуватись під наявні проблеми, то навряд чи вдасться досягти якогось успіху.

Для використання стратегії диверсифікації максимально ефективно нам необхідно визначити та проаналізувати всі можливі фактори впливу (табл. 1.4). До них можуть відноситись зовнішні (ті на які в нас або зовсім немає впливу, або наш вплив є мінімальним) та внутрішні фактори (ті фактори на які ми маємо найбільший вплив).

Таблиця 1.4

Фактори впливу на процес диверсифікації

Зовнішні	Внутрішні
Розвиток місцевої економіки	Рівень освіти і вік працівників
Розвиток локального ринку праці	Соціальний капітал
Стан інфраструктури	Зв'язки і позиції фермерів, які підтримуються політикою і різноманітними державними програмами
Територіальне розташування аграрного підприємства, розташування промислових підприємств	Забезпеченість трудовими ресурсами кількісного та кваліфікаційного складу
Транспортна мережа	Стан матеріально-технічної бази

Зовнішні	Внутрішні
Наявність заготівельно-збутових організацій і підприємств	Рівень налагодженості партнерських зв'язків з постачальницько-обслуговуючими і збутовими підприємствами та організаціями
Загальний соціально-економічний розвиток регіону	Розвиток видів діяльності, не пов'язаних з сільським господарством
Податкова політика держави в окремих сферах підприємницької діяльності в сільському господарстві	Готовність управлінського персоналу до змін
Інституційна підтримка держави	

Джерело: [3; 20]

Дійсно факторів на які ми не маємо впливу більше. Проте внутрішні чинники також займають значну, можна навіть сказати переважну, частину у формуванні успіху підприємства. Тому необхідно завжди пам'ятати про ці фактори та намагатись зменшити їхній вплив на виробництво. Завдяки доцільній та ефективній діяльності керівництва підприємство зможе функціонувати на будь-якому ринкові.

На противагу цьому Сатир Л.М. та Свиноус І.В. створили свою структурно-логічну модель (додаток Е) завдяки якій на кожному етапі управління рішення про впровадження буде переглядатись з аналізом сучасних тенденцій. Ця система також проста в реалізації та є досить змістовною також за цією моделлю всі розрахунки відбуваються за допомогою створення економіко-математичної моделі, що збільшує точність прогнозування.

Також варто розглянути варіант з впровадженням стратегії диверсифікації залежно від стадії життєвого циклу підприємства (рис. 1.6). Адже залежно від стадії змінюється і підхід та проекти диверсифікації.

Ця модель може успішно використовуватись для запобігання погіршення фінансового стану підприємства та його ефективного виходу з цієї ситуації. Дана модель бере до уваги не тільки стадії життєвого циклу підприємства, а і оцінку рівня системи антикризового управління. Що дасть змогу оперативно та точно визначити доцільну стратегію диверсифікації.

Етап 1. Діагностика стану підприємства			
Етап 2. Визначення стадії життєвого циклу підприємства			
Становлення	Зростання	Зрілість	Занепад
Етап 3. Вибір, аналіз й оцінювання індикаторів системи антикризового управління у функціональному розрізі			
Антикризове планування	Антикризове організування	Антикризове мотивування	Антикризове контролювання
Етап 4. Оцінка рівня системи антикризового управління			
Стійкий	Передкризовий	Кризовий	Критичний
Етап 5. Визначення стратегії диверсифікації діяльності підприємства за стадією життєвого циклу та інтегральним показником оцінки рівня системи антикризового управління			
Концентрична (вертикальна) диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація		Конгломератна диверсифікація
Етап 6. Упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			
Етап 7. Контроль за досягненням мети та завдань системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства			

Рис. 1.6. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства

Джерело: [27]

При визначенні ефективності результатів диверсифікації діяльності підприємства слід використати табл. 1.5 яка допоможе нам більш точно визначити ефект від її впровадження.

Таблиця 1.5

Методична схема діагностики виробничих та економічних результатів диверсифікованих організацій

Назва етапу діагностики	Методи дослідження	Зміст дослідження
1	2	3
Типологія	Статистичні	Групування за вагомою ознакою; оцінка груп за розміром виручки, прибутку, рівнем рентабельності, поголів'ю худоби, розміром земельних угідь, наявністю техніки

1	2	3
Визначення основних параметрів діяльності підприємства	Статистичні, лінійне програмування, розрахунково-конструктивний і нормативний	Визначення виробничо-економічних параметрів типових груп із урахуванням сівозміни, структури посівів, обсягів виробництва товарної продукції
Розрахунок затрат	Статистичні, розрахунково-конструктивний, нормативний	Визначення затрат на розвиток диверсифікованого виробництва
Розрахунок валового доходу	Розрахунково-конструктивний	Визначення рівня базової дохідності типових груп
Розрахунок показників ефективності	Розрахунково-конструктивний	Визначення показників технологічної, економічної, бюджетної та соціальної ефективності диверсифікації

Джерело: [47]

Завдяки використанню формул, які наведені нижче ми зможемо оцінити ефективність впровадження стратегії диверсифікації та підтвердити або спростувати актуальність її впровадження.

Експертним шляхом були встановлені коефіцієнти важливості критеріїв. Розрахунок критеріїв та інтегрованого коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснено на основі середньозваженої арифметичної [15]. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності збуту товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару через ціну і якість;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти значимості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (E_B) визначається за формулою

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10П \quad (1.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівдачі;

Р_П – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти значимості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства (Ф_П)
розраховується за формулою

$$\Phi_{\text{П}} = 0,36K_{\text{А}} + 0,44K_{\text{Л}} + 0,21K_{\text{Об}} \quad (1.3)$$

де K_А – відносний показник автономії підприємства;

K_Л – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Об} – відносний показник оборотності оборотних активів;

0,36; 0,43; 0,21 – коефіцієнти значимості показників.

Критерій ефективності організації збуту товару (Е_з)

$$E_{\text{з}} = 0,44P_{\text{П}} + 0,35K_{\text{ЗАТ}} + 0,21K_{\text{Р}} \quad (1.4)$$

де K_{ЗАТ} – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Р_П – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_Р – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,44; 0,35; 0,21 – коефіцієнти значимості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (К_{КТ}) розраховується як співвідношення приросту ціни товару до приросту його якості [15].

Абсолютний рівень диверсифікації. Визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою на стадії виробництва сільськогосподарської продукції кінцевого споживання, проміжної і сировини. Для більш повного уявлення про характер диверсифікації окремо виділяється кількість і питома вага галузей: а) основного виробництва; б) вертикально інтегрованих галузей; в) вертикально неінтегрованих галузей [1].

Питома вага цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. При цьому

зауважимо, що при визначенні даного показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу і набуває товарної форми [1].

Інтегральний показник диверсифікації виробництва – враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства [1].

В економічній літературі відомі кілька підходів до визначення такого показника. Наведемо два з них як найбільш прийнятних для розрахунку і аналізу для аграрних і переробних підприємств. Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу

$$K_{дк} = 1 - \sum_{i=1}^n PV_i^2 \quad (1.5)$$

де – PV_i^2 частка i -ї галузі в структурі товарної продукції підприємства, коефіцієнт.

Другий підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередження галузей. Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом розраховується з виразу

$$K_{дз} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n PV_i(2N_i-1)} \quad (1.6)$$

де – N_i порядковий номер галузі у ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом: галузі, яка займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а найменшу – останній.

Ми вважаємо, що для забезпечення ефективного аграрного виробництва перспективною є диверсифікація, заснована на спеціалізації, що передбачає переорієнтування виробництва в межах однієї галузі на більш прибутковий вид продукції з використанням взаємопов'язаних навичок і здібностей фахівців. Спеціалізація виробництва як одна з форм суспільного розподілу праці та розвитку його організації покликана максимально враховувати такі специфіки сільськогосподарського виробництва, як природні умови, біологічні властивості тварин і/або рослин, особливості використання виробничих об'єктів та обладнання, матеріальних і трудових ресурсів тощо. Тенденція цього розвитку полягає в тому, щоб перетворити в особливу галузь виробництво не тільки окремого продукту, але кожної окремої частини

продукту і не тільки виробництво продукту, але окремі операції з доведення продукту до споживача. Стратегія диверсифікації розглядається у взаємозв'язку її видів, з напрямками діяльності та галузями, джерелами залучення ресурсів. Необхідною умовою її прояву виступає виробничо-торговельна ніша в ринковому середовищі, баланс попиту-пропозиції, взаємозамінність продуктів, економічна віддача [64].

В додатку І наведено основні критерії та показники конкурентоспроможності. За їх допомогою можна визначити наскільки ефективною буде стратегія диверсифікації та прийняти рішення щодо її реалізації на досліджуваному підприємстві.

За допомогою диверсифікаційних заходів створюється мультиплікативний ефект використання грошових коштів. Диверсифікація оцінюється ученими-економістами як нова еволюційна форма розвитку капіталу, що виникає з метою отримання додаткових переваг в порівнянні з можливостями окремих підприємств, що здійснюють свою діяльність самостійно. Диверсифікований капітал є новою складною системою, що має специфічні властивості, такі, наприклад, як висока оборотність і мобільність [8].

Висновки до розділу 1

Нами було проаналізовано сучасні визначення поняття диверсифікації та його зв'язок з терміном спеціалізації. За рахунок чого ми можемо стверджувати, що диверсифікація є важливим елементом у підвищення рівня конкурентоспроможності та зниження ризику. Вона є універсальним інструментом який може допомогти, як і підприємству на межі банкрутства, так і агрохолдингам, які хочуть диверсифікувати ризики.

Було наведено та обґрунтовано низку напрямів диверсифікації, які є актуальними саме для сільського господарства. Також не обійшлося і без її ключових принципів. Оскільки їх дотримання є основою успішного

впровадження стратегії диверсифікації. Описано базові мотиви диверсифікації, які підходять для більшості підприємств сільського господарства.

Також були представлені переваги та недоліки диверсифікації сільського господарства. Тому що, в нашому світі немає нічого однозначного і керівництво підприємства повинно ознайомитись з всіма плюсами та мінусами, щоб зробити правильний вибір.

Показано методику оцінки виробничих та економічних результатів диверсифікації, а також критерії конкурентоспроможності. Завдяки цим показникам керівництво зможе оцінити результати впровадження стратегії диверсифікації та прийняти рішення про її подальший розвиток, або формування та реалізацію іншої стратегії. Проаналізовано сучасні реалії пов'язані з посівними площами основних сільськогосподарських культур на території України.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка виробничо-галузевої структури підприємства

Приватне підприємство створене і діє у відповідності до Законів України «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», на підставі Земельного кодексу України та інших нормативних документів чинного законодавства України.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні основні засоби та оборотні кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою. Свою господарську діяльність агропромислове підприємство здійснює за рахунок власної, а також орендованої землі, яку воно орендує у власників земельних часток (паїв).

Перш ніж розпочати оцінку виробничо-галузевої структури в приватному підприємстві нам необхідно проаналізувати параметри розміру підприємства (табл. 2.1) адже саме завдяки цими основними показниками ми зможемо ознайомитись з загальною ситуацією на підприємстві.

Відповідно за даними табл. 2.1 можемо стверджувати, що площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 133 га (3,2 %), як і середньооблікова чисельність працівників – на 28 осіб (11,9 %). Збільшилися показники середньорічної вартості основних та виробничих засобів, а саме на 3967 тис. грн (8,3 %) та 33312 тис. грн (47,3 %), що відповідає значному підвищенню вартості виробничих витрат. це можна тлумачити як і збільшення об'єму виробництва, так і підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, посадковий матеріал, комбікорми. Валова продукція (в постійних цінах 2016 р.) збільшила свою вартість на 13625,70 тис. грн (17 %). Чистий дохід від реалізації продукції збільшився, так само як і чистий прибуток, а саме на 39909 тис. грн (37,8 %) та 15544 тис. грн (в 1 раз) відповідно.

**Параметри розміру приватного підприємства Полтавського району,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Площа сільськогосподарських угідь, га	4152	4110	4076	4048	4019	-3,2
у т. ч. ріллі	3956	3914	3880	3818	3778	-4,5
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві, осіб	238	236	219	210	210	-11,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	47856	48483	44851,5	46569,5	51823	8,3
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	66658,5	68286	73485	79747	98214	47,3
Сукупний капітал, тис. грн	112061	118769	120786,5	126799	145373	29,7
Валова продукція (в постійних цінах 2016 р.) тис. грн	80140,9	86467	100943	80486	93767	17,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	105555	104273	119230	126019	145464	37,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	15360	2682	4985	9655	30904	101,2

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Оцінка основних фондів дає змогу визначити суму зносу та міру їх придатності, визначити обсяги потрібних капіталовкладень на їх придбання та участі у формуванні вартості створеної продукції, для цього слід провести аналіз їх динаміки (додаток К).

Проаналізувавши додаток К можемо стверджувати, що позитивну динаміку продемонстрували показники фондозабезпеченості, який зріс на 1,37 тис. грн (11,9 %), фондоозброєність праці на 46,09 тис. грн (22,9 %), а також показники одержано на 100 грн вартості основних засобів товарної продукції – 58,36 грн (27,8 %) та прибутку – 27,54 грн (85,8 %). Також показник умовного терміну окупності основних засобів зменшився на 1,44 роки (46,2 %). Решта показників відповідають негативній динаміці. До

них відносяться: забезпеченість основних засобів оборотними – зменшився на 190,27 тис. грн (26,5 %), фондомісткість зріс на 0,15 грн (26,4 %), фондovіддача зменшилась на 0,36 грн (20,9 %).

Оборотність оборотного капіталу є ключовим показником ефективності операційної діяльності підприємства. Адже завдяки даним наведеним в додатку Л ми маємо змогу оцінити ефективність використання оборотних коштів які використовуються для виробництва нової продукції. Тому його аналіз є необхідним для розуміння всієї ситуації яка була на підприємстві протягом останніх 5 років.

Завдяки аналізу додатку Л можна зробити висновок, що переважна більшість показників продемонстрували негативну динаміку. Серед них: тривалість одного обороту, який зріс на 15,7 днів (6,9 %), фондovіддача оборотного капіталу зменшилась на 0,5 грн (41,8 %), фондомісткість оборотного капіталу навпаки зросла на 0,6 грн (71,9 %). Також незадовільними є показники матеріалovіддачі, яка зменшилась на 1264,9 грн (64,7 %) та ріст матеріаломісткості на 940,2 грн (майже в 2 рази).

До позитивних змін можна віднести підвищення фондovабезпеченості виробництва на 8,4 тис. грн/ га (52,2 %) та середньорічної вартості оборотного капіталу на 31555,5 тис. грн (47,3 %). Зменшення коефіцієнту обороту оборотного капіталу на 0,1 (6,5 %).

Так як ми розглядаємо сільськогосподарське підприємство, то його основою є земля за допомогою якої воно і функціонує. Тому варто звернути увагу на динаміку (табл. 2.2) та структуру (табл. 2.3) посівних площ. Оскільки за їх допомогою ми зможемо визначити значимість сільськогосподарських культур на підприємстві.

Відповідно до даних табл. 2.2 можна простежити динаміку до значного збільшення посівної площі кукурудзи на зерно на 454,82 га (75,3 %) та ріпаку і кользи на 152 га (в 1 раз). Відповідно показники решти культур продемонстрували тенденцію до зменшення. Найбільше знизилась посівна

площа пшениці озимої – на 199 га (23,9 %), далі гороху – на 182 га (64,8 %) та культур кормових – на 153,21 га (19,33 %). Такі результати варто сприймати як зміна вектору розвитку підприємства за рахунок вирощування більш прибуткових культур та його подальший інноваційний розвиток.

Таблиця 2.2

**Динаміка посівних площ у приватному підприємстві
Полтавського району, в 2017-2021 рр.**

Назва сільськогосподарських культур	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Культури зернові та зернобобові	2242	2274	2288	2330	2240	-2,18	-0,1
Пшениця озима	832	647	638	676	633	-199	-23,9
Ячмінь ярий	489	459	385	414	428	-61	-12,5
Кукурудза на зерно	604	812	1046	1032	1058,8	454,82	75,3
Овес	36	23	27	17	21	-15	-41,7
Горох	281	333	193	191	99	-182	-64,8
Культури технічні	797	717	808	831	897	100	12,5
Ріпак і кольза	133	196	201	224	285	152	114,3
Соняшник	664	521	607	607	612	-52	-7,8
Культури овочеві відкритого ґрунту	0,76	0,72	0,72	0,72	0,61	-0,15	-19,7
Культури кормові	793	865,9	636,5	636,5	640,13	-153,21	-19,3
Всього	3833	3858	3734	3798	3778	-55,54	-1,4

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

За даними табл. 2.3 ми можемо стверджувати, що до складу основних культур на підприємстві входять кукурудза на зерно, культури кормові, пшениця озима та соняшник, їх частки складають 28,03 %, 16,95 %, 16,76 % та 16,2 відповідно. Проте, за досліджуваний період ріст відбувся лише в кукурудзи на зерно – на 12,3 %, що відповідає найбільшому приросту на підприємстві. Якщо говорити про решту основних культур, то їх структура лише зменшувалась. Пшениця озима продемонструвала найбільше зменшення яке склало 4,9 %, частка кормових культур знизилась на 3,8 %, а соняшник на 1,1 %. Відповідно зміни в структурі інших культур були незначними.

Отже, більш детально проаналізуємо структуру посівних площ у досліджуваному підприємстві за 2017-2021 рр. в таблиці 2.3.

Структура посівних площ у приватному підприємстві Полтавського району, в 2017-2021 рр.

Назва сільськогосподарських культур	Роки					2021 р. до 2017 р., (+; -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Культури зернові та зернобобові	58,49	58,95	61,29	61,34	59,29	0,8
Пшениця озима	21,71	16,77	17,09	17,80	16,76	-4,9
Ячмінь ярий	12,76	11,90	10,30	10,90	11,33	-1,4
Кукурудза на зерно	15,76	21,05	28,01	27,16	28,03	12,3
Овес	0,94	0,60	0,72	0,45	0,56	-0,4
Горох	7,33	8,63	5,17	5,03	2,62	-4,7
Культури технічні	20,79	18,59	21,64	21,88	23,75	3,0
Ріпак і кольза	3,47	5,08	5,38	5,90	7,54	4,1
Соняшник	17,32	13,51	16,26	15,98	16,20	-1,1
Культури овочеві відкритого ґрунту	0	0	0	0	0	0
Культури кормові	20,70	22,45	17,05	16,76	16,95	-3,8
Всього	100	100	100	100	100	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Слід зауважити, що урожайність (табл. 2.4) сільськогосподарських культур є ключовим фактором успішності підприємства, адже вагому частку в формуванні попиту на продукцію галузі рослинництва складає саме урожайність. Оскільки, якщо вона буде високою на більшості підприємств, то ціна на таку продукцію буде низька і аграрії будуть змушені продавати її за собівартістю і навпаки, якщо урожайність низька, то покупці будуть змушені витратити більше на покупку необхідної продукції, що в свою чергу підвищує дохід підприємства. Тому підтримання високого рівня урожайності є вирішальним фактором в успішній діяльності підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.4 можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення урожайності сільськогосподарських культур. Найбільший приріст мають овочі — 98,85 ц/га (98,8 %), проте вони використовуються переважно на самому підприємстві, тому їхні показники не є значимими. Серед основних товарних культур підприємства слід виокремити кукурудзу на зерно та пшеницю озиму, які збільшили свою урожайність на

29,76 ц/га (59,4 %) та 7,98 ц/га (17,7 %) відповідно. Також значний ріст продемонстрували ячмінь ярий, овес та горох, їх показники зросли на 15,41 ц/га (53,7 %), 7,10 ц/га (24 %) та 4,64 ц/га (17,2 %). Найменший приріст за досліджуваний період був у соняшнику, яка є однією з ключових сільськогосподарських культур у підприємстві, вона складала 2,03 ц/га (6,9 %). Така динаміка спричинена сприятливими природно-кліматичними умовами та доцільним використанням мінеральних добрив.

Таблиця 2.4

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у приватному підприємстві Полтавського району, в 2017-2021 рр.

Назва сільськогосподарських культур	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Пшениця озима	45,04	23,5	59,8	51,8	53,0	7,98	17,7
Ячмінь ярий	28,68	32,4	35,8	38,6	44,1	15,41	53,7
Кукурудза на зерно	50,09	95,96	85,23	50,89	79,85	29,76	59,4
Овес	29,56	23,91	28,09	45,33	36,66	7,10	24,0
Горох	26,93	26,11	32,76	30,38	31,57	4,64	17,2
Ріпак озимий	31,30	14,61	30,22	-	-	x	x
Соняшник	29,64	36,31	38,55	29,22	31,67	2,03	6,9
Овочі	100,04	131,4	137,5	137,8	198,9	98,85	98,8

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Також не варто забувати про продуктивність (табл. 2.5) галузі тваринництва, яка також є залежною від неї. Адже тут діють ті самі правила, що і в рослинництві. Чим краща продуктивність, тим більший буде дохід підприємства, так і навпаки. Тому в галузі тваринництва існує пряма залежність від рівня професіоналізму працівників до величини доходів підприємства.

За даними табл. 2.5 можемо стверджувати що переважна більшість показників продуктивності галузі тваринництва зменшились. Найбільше зменшення у приросту свиней на 100 га ріллі, а саме 25,7 %, після нього йде середньодобовий приріст великої рогатої худоби, що зменшився на 16,5 %. Наступні показники з негативною динамікою це вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь приросту великої рогатої худоби та молока, що

впали на 13,4 % та 5 % відповідно. Така сама ситуація і з середньорічним надоєм на корову, що зменшився на 8,1 %. Лише два показники мали позитивну динаміку. До них відносяться середньодобовий приріст свиней та виробництво меду на 1 бджолосім'ю, що зросли на 4,6 % та 6,3 % відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка продуктивності поголів'я тварин у приватному підприємстві
Полтавського району, у 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньорічний надій на корову, кг	7925,63	7747,38	7665,24	7281,75	7286,80	-8,1
Середньодобові прирости, г:						
великої рогатої худоби	519	503	444	393	433	-16,5
свиней	457,88	496,17	461,02	445,67	478,88	4,6
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, ц:						
молока	983,07	970,78	968,50	926,33	933,65	-5,0
приросту великої рогатої худоби	56,47	57,65	50,95	45,98	48,89	-13,4
Вироблено на 100 га ріллі приросту свиней, ц	77,73	71,76	67,00	61,78	57,75	-25,7
Виробництво меду на 1 бджолосім'ю, кг	14,2	16,38	17,52	13,71	15,1	6,3

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Аналіз складу валової продукції (табл. 2.6) є важливим аспектом в оцінці виробничо-галузевої структури підприємства оскільки саме він в поєднанні з аналізом товарного складу є вартісними показника. За допомогою яких ми можемо оцінити вартість не лише готової продукції, а і незавершеного виробництва.

За даними табл. 2.6 за досліджуваний період можна чітко стверджувати про перевагу галузі рослинництва – 57 %, відповідно галузь тваринництва займає 43 %. Найбільшу частку в галузі рослинництва займають кукурудза на зерно – 20 %, соняшник – 13 % та пшениця – 11 %. Решта продукції рослинництві складає менше 5 %, тому вони є допоміжними. Щодо галузі

тваринництва, то лідируюче місце посідає виробництво молока – 25 %. Серед іншої продукції виділяються виробництво м'яса великої рогатої худоби та свиней, що відповідають 9 % в загальній структурі валової продукції підприємства.

Таблиця 2.6

**Склад і структура валової продукції
у приватному підприємстві Полтавського району, 2017-2021 рр.**

Галузі і види продукції	Валова продукція, тис. грн						Структура товарної продукції, %
	2017	2018	2019	2020	2021	в середньому за 5 років	
Рослинництво – всього	41831,00	53924,9	57284	58938	80619	58519,2	57
Пшениця	10941,9	8443,8	12158	11859	12921	11264,6	11
Кукурудза на зерно	8908,5	19605	21233	19034	34329	20622	20
Ячмінь	4614,4	5981,7	4207,3	5312,4	6791,5	5381,5	5
Жито	-	-	164,3	141,3	-	61,1	0,06
Овес	332,6	245,1	173,1	230,9	263,4	249,0	0,24
Гречка	67,6	189,3	-	47,5	-	60,9	0,1
Горох	3354	4879,9	2148,4	2737,1	1452,6	2914,4	3
Соя	1058,4	-	-	-	-	211,7	0,21
Ріпак і кольза	2141,2	3718,4	3827,2	2252,1	7523	3892,4	4
Соняшник	10304,5	10746	13214	17170	17148	13716,5	13
Культури овочеві	107,9	116	158,1	153,7	190,3	145,2	0
Тваринництво-всього	45223,1	42538	41218	45403	45974	44071,0	43
М'ясо великої рогатої худоби	12816	9079,6	7256,6	8029,3	7648,8	8966,1	9
М'ясо свиней	10101	11029	9631,7	8706,7	7580	9409,7	9
Коні	35,14	43,43	39,12	26,91	-	28,9	0,028
Молоко	22168	22045	23976	28280	30349	25363,5	25
Мед	103	340,5	314,6	360,1	396	302,8	0,3
Разом по господарству	87054	96462	98502	104340	126592	102590	100

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Завдяки аналізу складу товарної продукції (табл. 2.7) ми зможемо визначити види товарів, які приносять найбільше і найменше дохід підприємству, що є важливим для подальшого розвитку підприємства. Оскільки жоден не буде витратити ресурси на виробництво продукції яка має низький попит.

**Склад і структура товарної продукції
у приватному підприємстві Полтавського району, 2017-2021 рр.**

Галузі і види продукції	Товарна продукція, тис. грн					Структура товарної продукції, %	Номер виду продукції за питомою вагою
	2017	2018	2019	2020	2021		
Рослинництво – всього	58445,5	55310	67610,1	75682	87821	60	х
Пшениця	10413,8	6105,8	11119	13882	13637	10	6
Кукурудза на зерно	14198,3	23480	25644,9	25262	25307	20	2
Ячмінь	3497,76	3519,4	772,0	3818,7	7487,1	3	8
Жито	-	-	5,0	211,0	-	х	х
Овес	36,58	1,2	0,0	79,2	2,708	0,021	14
Горох	6223,10	4066,4	2369,2	2614,2	1720,26	3	9
Соя	940,71	216,7	-	-	-	х	х
Ріпак і кольза	4165,05	2833,8	5486,6	4982,6	12011	5	7
Соняшник	18936,4	15086	22183,4	24821	27636	19	3
Культури овочеві	33,87	1,5	30,1	11,6	20,245	0,017	15
Тваринництво – всього	42017,4	44374	46725,6	45415	51212	40	х
М'ясо великої рогатої худоби	7430,42	7095	8615,4	6891	9216,9	7	5
М'ясо свиней	8328,58	9654	7566,9	7524,8	6480,2	7	4
Коні	35,14	43,43	39,12	26,91	-	х	х
Молоко	26193,8	27526	30454,5	30910	35456	26	1
Мед	29,43	54,787	49,587	62,667	59,15	0,04	11
Разом по господарству	100463	99685	114335,7	121098,	139034	100	х

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що провідною галуззю є рослинництво – 60 %, відповідно галузь тваринництва займає 40 % товарної продукції. Основною підгалуззю галузі рослинництва є кукурудза на зерно – 22778,3 тис. грн (20 %). Також розвиненими є виробництво соняшнику – 19 %, молоко – 26 % та пшениця – 10 %. Решта підгалуздей є додатковими, оскільки займають менше 10 % в структурі товарної продукції підприємства. Коефіцієнт спеціалізації складає 0,176, що відповідає низькому рівню

спеціалізації. Виробничий напрямок підприємства – зерново-молочний, що є найбільш актуальним при сучасних ринкових умовах.

Прибуток є ключовим фактором в оцінці ефективності діяльності підприємства. Саме через реалізацію товарної продукції підприємство отримує прибуток. Тому нам необхідно проаналізувати вплив структури товарної продукції на формування прибутку в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок впливу структури товарної продукції на прибуток в приватному підприємстві Полтавського району, 2021 р.

Продукція	Обсяг реалізації по базисній собівартості, тис. грн		Структура товарної продукції, %			Базисний рівень рентабельності, %	Зміна середнього рівня рентабельності, %
	2017	2021	2017	2021	абсолютне відхилення, (+;-)		
Пшениця	7138	8265	9,4	8,8	-0,7	45,9	-0,3
Кукурудза на зерно	9025	16495	11,9	17,5	5,6	57,3	3,2
Ячмінь	3148	4172	4,2	4,4	0,3	11,1	0,03
Овес	46	1,5	0,06	0,01	-0,1	-20,5	0,01
Горох	3637	1131	4,8	1,2	-3,6	71,1	-2,6
Ріпак і кольза	2191	7462	2,89	7,90	5,01	90,1	4,5
Соняшник	9527	14820	12,6	15,7	3,1	98,8	3,1
Культури овочеві	32	55,1	0,0	0,1	0,0	5,8	0,001
М'ясо великої рогатої худоби	22598	26580	29,9	28,2	-1,7	-22,4	0,4
М'ясо свиней	8763	6348	11,6	6,7	-4,9	-5,0	0,2
Молоко	9566	8736	12,6	9,3	-3,4	14,2	-0,5
Мед	33	331,4	0,04	0,4	0,3	-10,8	-0,03
Всього	75704	94398	100	100	x	x	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

За даними табл. 2.8 спостерігаємо незначне збільшення прибутковості товарної продукції. Одним з найбільших приростів є ріпак і кольза які зросли на 4,5 в. п. Відразу за ними розташувались кукурудза на зерно та соняшник, що підвищили рівень рентабельності на 3,2 в. п. та 3,1 в. п. відповідно. Якщо

говорити про решту показників то їх зміна є незначною, тому не варто на них зупинятись.

Хоча переважна більшість показників і зросли, проте слід зазначити про зменшення рівня рентабельності наступних показників: горох – на 2,6 в. п., молоко – на 0,5 в. п. та пшениця – на 0,3 в. п.. Загалом ми можемо зробити висновок, що за період дослідження рівень рентабельності не зазнав значних змін. Таку ситуацію можна розглядати як позитивну, оскільки за цей термін підприємству вдалося зберегти прибутковість продукції за таких непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

2.2. Досягнутий рівень ефективності господарської діяльності підприємства

Запорукою ефективною господарської діяльності є отримання прибутку. Проте, для цього підприємство повинно раціонально розподілити свої ресурси. Одним з основних факторів виробництва є собівартість продукції (додток Л). Саме завдяки ефективному їх ефективному використанню підприємство має змогу конкурувати на сучасному ринку сільськогосподарської продукції.

Відповідно до даних наведених в додатку М можна стверджувати, що загальні витрати на виробництво продукції на підприємстві зросли на 43081 тис. грн. Спочатку розглянемо собівартість галузі рослинництва, тому що на неї припадає 99806,6 тис. грн (68,3 %) усіх витрат. Найбільш частку займають виробництво кукурудзи на зерно – 23,5 % та насіння соняшнику – 11,75 %, які зросли на 25421 тис. грн та 6843 тис. грн відповідно. Така ситуація склалась за рахунок переважання цих двох культур у товарній продукції підприємства. Більшість сільськогосподарських культур продемонстрували динаміку до збільшення собівартості, проте їх частка є незначною в загальній структурі.

Відповідно галузь тваринництва яка займає 46239,2 тис. грн (31,7 %) від

загальної структури витрат зменшила собівартість на 1629 тис. грн. це відбулось за рахунок зменшення витрат на велику рогату худобу – 5167 тис. грн та свиней 2521 тис. грн. Проте, слід зауважити підвищення собівартості на виробництво молока, яке займає 20,8 % в загальній структурі, на 8180,8 тис. грн. це можна пояснити збільшенням виробництва, адже виробництво молока є провідною підгалуззю на підприємстві.

Таблиця 2.9

Економічна ефективність галузі рослинництва у приватному підприємстві Полтавського району, у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Вироблено на 100 га ріллі: зернових культур	2093,4	2794,2	3655,3	2731	3647	1553,06	74,2
насіння соняшнику	497,44	483,3	606	465	513	15,61	3,1
ріпак і кольза	105,22	73,14	156,5	116	196,9	91,72	87,2
Виробничі витрати припадає на 100 га ріллі	1392,7	1585	2000	1879	2642	1249,35	89,7
валова продукція в постійних цінах	1251	1450	1871	1417	1788	537,08	42,9
Вироблено на 100 га рілл валової продукції рослинництва	2889,3	3575	4584	3466	4442	1553,13	53,8
товарної продукції	1477,4	1413	1742	1982	2325	847,43	57,4
валовий прибуток(збиток) рослинництва	575,35	225,8	347,6	603	929,1	353,75	61,5
Продуктивність праці в рослинництві	426,15	509,6	667,9	647	1176	749,61	175,9
Рівень рентабельності галузі рослинництва, %	41,3	14,2	17,4	32,1	35,2	-6,1	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Як ми вже могли спостерігати в табл. 2.7, продукція рослинництва займає переважну більшість в структурі товарної продукції, а тому має значний вплив на формування прибутку підприємства. Тому аналіз

ефективності (табл. 2.9) цієї галузі є вирішальним в подальшому плануванні та успішності функціонування всього підприємства.

За даними табл. 2.9 можемо спостерігати позитивну динаміку щодо урожайності основних культур. Для зернових вона збільшилась на 1553,06 ц (74,2 %), для насіння соняшнику на 15,61 ц (3,1 %) та ріпаку і кользи на 91,72 ц (87,2 %). Якщо говорити про виробничі витрати, то вони зросли на 1249,35 тис. грн (89,7 %), те саме відбулось і з валовою продукцією в постійних цінах – на 537,08 тис. грн (42,9 %). Варто відзначити позитивний ріст валової та товарної продукції на 1553,13 тис. грн (53,8 %) та 847,43 тис. грн (57,4 %) відповідно. Валовий прибуток також зріс на 776,98 тис. грн (55,5 %), проте незважаючи на зріст продуктивності праці в галузі рослинництва на 749,61 тис. грн (в 1,7 разів) рівень рентабельності за період дослідження зменшився на 6,1 в. п.

Також, для об'єктивності аналізу, нам необхідно проаналізувати ефективність галузі тваринництва (табл. 2.10). Оскільки виробництво молока займає одну з найбільших часток в товарній продукції підприємства і напряду впливає на формування результату діяльності підприємства.

Відповідно до даних які наведені в табл. 2.10 можемо стверджувати, що за показниками виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь/ріллі підприємство послабило свої позиції, проте ця зміна не завжди була значною. Для прикладу, розглянемо цей показники з виробництва молока та приросту живої маси великої рогатої худоби, які змінилися, за період дослідження, на 49,42 ц (5 %) та 7,59 ц (13,4 %) відповідно. Що до показника з приростом живої маси свиней, то він, на жаль, зменшився аж на 19,99 ц (25,7 %). Також слід зазначити про незначний зріст виробничих витрат на 58,31 тис. грн (5,9 %).

Проте, решта показників ефективності діяльності галузі тваринництва мали позитивну динаміку до росту. Візьмемо для прикладу вартість валової та товарної продукції, що зросли на 221,27 тис. грн (21,2 %) та 262,15 тис. грн (25,9 %) відповідно. Також значний ріст продемонстрував

показник валового прибутку – 206,96 тис. грн (в 12 разів). це твердження є дійсним і для продуктивності праці в галузі яка зросла на 81,79 грн/особу (19,6 %). Завдяки цим та іншим факторам рівень рентабельності галузу тваринництва зріс на 19,72 в. п.

Таблиця 2.10

Економічна ефективність галузі тваринництва у приватному підприємстві Полтавського району, у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення ,(+; -)	відносне відхилення ,%
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, ц: молока	983	970,8	968,5	926,3	934	-49,42	-5,0
приросту великої рогатої худоби	56,5	57,65	50,95	45,98	49	-7,59	-13,4
Вироблено на 100 га ріллі приросту свиней, ц	77,7	71,76	67	61,78	57,8	-19,99	-25,7
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн: виробничих витрат	987	951,2	979,7	1098	1045	58,31	5,9
валової продукції	1045	1100	1098	1096	1266	221,27	21,2
товарної продукції	1012	1080	1146	1122	1274	262,15	25,9
валового прибутку	16	123,2	165,3	23,06	223	206,96	1291,8
Продуктивність праці в галузі, грн/особу	417	438,9	426,2	435	499	81,79	19,6
Рівень рентабельності галузі тваринництва,%	1,6	13	16,9	2,1	21	19,72	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Дослідження показника рівня рентабельності продукції (табл. 2.11) є ключовим в аналізі ефективності діяльності підприємства. Оскільки він комплексно відображає використання матеріальних і трудових ресурсів, а також значення їх результату.

Аналіз табл. 2.11 показав, що переважна більшість товарної продукції на підприємстві є рентабельною. Проте, ці показники можуть варіюватись за досліджуваний період, Наприклад, пшениця, яка 2 роки була збитковою у 2018

та 2019 рр., але в загальному підсумку за 5 років її рентабельність зросла на 18,1 в. п.. Кукурудза на зерно була рентабельною протягом всього періоду, проте її показник зменшився на 4,8 в. п.. Ячмінь підвищив свій показник рентабельності аж на 67,3 в. п.. Овес перейшов від неприбуткової культури до 80,5 % рентабельності і зріс на 101 в. п.. Якщо говорити про горох, то він зменшився на 20 в. п., ріпак і кольза на 30,1 в. п., соняшник на 13,4 в. п., овочі на 71,6 в. п., мед на 71,4 в. п. Натомість приріст рентабельності за проаналізований період продемонстрували молоко – 18,1 в. п., м'ясо великої рогатої худоби – на 27,7 в. п. та м'ясо свиней – на 6,9 в. п.. В цілому по господарстві рентабельність зросла на 39,4 в. п., що відповідає ефективному управлінню та стратегічному плануванню керівництва.

Таблиця 2.11

Динаміка рівня рентабельності (збитковості) продукції у приватному підприємстві Полтавського району, 2017-2021 рр., %

Види продукції	Роки					2021 р. до 2017 р., (+, -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	45,9	-3,9	-7,7	19,4	64,0	18,1
Кукурудза на зерно	57,3	19,5	31,6	62,3	52,5	-4,8
Ячмінь	11,1	21,0	112,4	8,8	78,4	67,3
Жито	-	-	0,1	53,1	-	х
Овес	-20,5	-3,6	-	13,6	80,5	101,0
Горох	71,1	-13,3	1,1	4,7	51,1	-20,0
Соя	8,4	18,2	-	-	-	х
Ріпак і кольза	90,1	-23,8	43,4	73,7	60,0	-30,1
Соняшник	98,8	68,8	38,7	52,2	85,3	-13,4
Овочі	5,8	-70,8	-44,3	-41,5	-65,7	-71,6
Галузь рослинництва	1,6	13,0	16,9	2,1	21,3	19,7
Молоко	14,2	28,9	33,4	15,8	32,3	18,1
М'ясо великої рогатої худоби	-22,4	-22,1	-8,6	-15,9	5,3	27,7
М'ясо свиней	-5,0	13,3	1,7	-17,1	1,9	6,9
Мед	-10,8	-79,8	-80,1	-87,1	-82,3	-71,4
Галузь тваринництва	1,6	13,0	16,9	2,1	21,3	19,7
Всього по підприємству	3,2	25,9	33,7	4,2	42,7	39,4

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Величина прибутку або збитку є основним критерієм оцінки діяльності підприємства. Оскільки без прибутку підприємство не зможе функціонувати і навпаки при його отриманні керівництво матиме змогу впроваджувати

інноваційні технології, підвищувати кваліфікацію працівників і, звичайно, покращувати кінцевий продукт, що є ключовим для споживача. Отже, отримання прибутку для підприємства є вирішальним фактором.



Рис. 2.1 Динаміка та структура прибутку від реалізації продукції сільського господарства у приватному підприємстві Полтавського району

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загальна тенденція динаміки прибутку є позитивною, оскільки за період 2017-2021 рр. він зріс на 20633,95 тис. грн (88,1 %) загалом по господарству. Те саме і з прибутком окремих галузей. Для рослинництва він зріс на 12336,57 тис. грн (54,2 %), а для тваринництва на 8297,38 тис. грн (в 12 разів). В цілому питома вага галузі тваринництва за досліджуваний період зросла на 17,5 в. п. Можемо спостерігати таку ситуацію, що переважну більшість структури прибутку займає галузь рослинництва (79,7 %), вона є актуальною для переважної більшості сільськогосподарських підприємств в яких є розвинені галузі рослинництва і тваринництва. Оскільки розвиток тваринництва це інвестиції в майбутнє і дохід розподіляється на декілька років, тому досягнення значного рівня рентабельності є складним процесом.

Важливим, окрім загальної прибутковості (збитковості) цілих галузей, є визначення ефективності виробництва окремих культур (табл. 2.12) чи видів тварин (табл. 2.13). Тому що в загальному аналізі ми не знаємо яка саме продукція формує цей прибуток чи збиток.

Таблиця 2.12

Прибуток (збиток) на 1 га продукції рослинництва у приватному підприємстві Полтавського району, у 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+; -)	%
Пшениця	12198	8743,8	16756	19949,8	5904,8	-6293,2	-51,6
Кукурудза на зерно	28563	50489	66087,5	60301,5	39329,6	10766,3	37,7
Ячмінь	5249	3853,6	555,8	3357,8	16664,6	11415,2	217,5
Овес	-9206	-17341	-	-14774	-14157	-4950,5	-53,8
Горох	20912	10463	9985,8	11224,1	12666,4	-8245,6	-39,4
Ріпак і кольза	27358	7831,9	24162,2	-	-	x	x
Соняшник	27845	27879	35379	39702,2	43550,6	15705,6	56,4
Овочі	-669088	-1838126	-1169365	-1948188	-2658068	-1988980	297,3

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Відповідно до даних табл. 2.12 переважна більшість продукції рослинництва була прибутковою. Найбільший приріст був у ячменю – 11415,22 грн/га (в 2 рази), після нього йде соняшник, що збільшив прибуток на 15705,65 грн/га (56,4 %), так само і кукурудза – 10766,27 грн/га (37,7 %). Решта культур зменшили свою продуктивність протягом період, який було досліджено. До них відносяться овочі, що стали збитковими і різниця між значеннями склала 1988980,30 грн/га (в 3 рази), це сталося через те що підприємство переважно використовує їх для власного спожитку, а саме в місцевій їдальні. Далі йдуть пшениця, горох та овес, що показали нестабільну динаміку, перша культура зменшила прибутковість на 6293,22 грн/га (51,6 %), друга – на 8245,63 грн/га (39,4 %) та овес на 4950,51 грн/га (53,8 %).

Більшість продукції тваринництва є прибутковою (табл. 2.13), окрім меду, який збільшив збиток на 3028,82 грн/га (у 8 разів). Продукція молока на всьому відрізьку була прибутковою і збільшила його на

17745,71 грн/гол. (35,7 %). М'ясо великої рогатої худоби та свиней також були прибутковими, проте м'ясо свиней зменшило свою прибутковість на 230,79 грн/гол. (8,2 %), коли велика рогата худоба навпаки її збільшила на 1173,14 грн/гол. (37,3 %) відповідно. Отже, ми можемо відзначити що керівництвом було прийнято правильні рішення щодо управління галуззю тваринництва завдяки яким було досягнуто прибутковості.

Таблиця 2.13

**Прибуток (збиток) на 1 гол. (бджолосім'ю) у приватному підприємстві
Полтавського району, у 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+; -)	відносне відхилення, %
Велика рогата худоба	3149	2499,8	4261	2430,5	4322,2	1173,14	37,3
Свині	2817,4	4309,7	2830,1	2516,6	2586,6	-230,79	-8,2
Молоко	49705	52368,5	58017,2	58635,2	67450,5	17745,71	35,7
Мед	-364	-1945,2	-2122,4	-2975,9	-3392,9	-3028,82	832,0

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Конкурентоспроможність є ключовим фактором формування успішної діяльності підприємства. Адже саме конкурентна продукція дає змогу підприємству функціонувати на ринку і отримувати прибутки. Цінова конкурентоспроможність (табл. 2.14) є однією з основних факторів в обсягах продажів продукції, тому що споживач завжди звертає увагу на ціну і якщо вона занадто висока і не відповідає якості товару, то він її не придбає. Тому вирішальним є формування компромісу в ціні, яка буде задовольняти і покупця, і виробника.

Протягом проаналізованого періоду нами було виявлено, що більшість продукції на підприємстві є конкурентоспроможною. Серед неї найбільший приріст цінової конкурентоспроможності продемонстрували овес – 101 в. п., ячмінь – 67,3 в. п., м'ясо великої рогатої худоби – на 27,7 в. п., молоко – 18,1 в. п., так само як і пшениця. Їм на противагу культури овочеві та мед

зменшили свою цінову конкурентоспроможність на 71,6 в. п. та 71,4 в. п. відповідно. Проте в цілому динаміка є позитивною.

Таблиця 2.14

**Цінова конкурентоспроможність продукції у приватному підприємстві
Полтавського району, у 2017-2021 рр.**

Найменування продукції	Роки					2021 р. до 2017 р., (+; -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця	45,9	-3,9	-7,7	19,4	64,0	18,1
Кукурудза на зерно	57,3	19,5	31,6	62,3	52,5	-4,8
Ячмінь	11,1	21,0	112,4	8,8	78,4	67,3
Жито	-	-	0,1	53,1	х	х
Овес	-20,5	-3,6	-	13,6	80,5	101,0
Горох	71,1	-13,3	1,1	4,7	51,1	-20,0
Соя	8,4	18,2	-	-	х	х
Насіння ріпаку і кользи	90,1	-23,8	43,4	73,7	60,0	-30,1
Соняшник	98,8	68,8	38,7	52,2	85,3	-13,4
Культури овочеві	5,8	-70,8	-44,3	-41,5	-65,7	-71,6
Велика рогата худоба	-22,4	-22,1	-8,6	-15,9	5,3	27,7
Свині	-5,0	13,3	1,7	-17,1	1,9	6,9
Молоко	14,2	28,9	33,4	15,8	32,3	18,1
Мед	-10,8	-79,8	-80,1	-87,1	-82,3	-71,4

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Завершальним етапом оцінку конкурентоспроможності підприємства стане визначення коефіцієнту конкурентоспроможності (табл.2.15) за допомогою методики запропонованою Ільїним В.Ю. та Ільїною О.В., яка була розглянута в першому розділі. Вона базується на використанні критеріїв оцінки всіх видів діяльності підприємства та його стану для визначення інтегрального коефіцієнта.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на

ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу.

Таблиця 2.15

Критерії та результати оцінки конкурентоспроможності приватного підприємства Полтавського району, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Значення за 2018/2017 рр.	Значення за 2019/2018 рр.	Значення за 2020/2019 рр.	Значення за 2021/2020 рр.
	2017	2018	2019	2020	2021				
Ефективність виробничої діяльності підприємства	101	85,19	109,24	93,07	118,65	0,85	1,28	0,85	1,27
Фінансовий стан підприємства	0,79	0,79	0,77	0,78	0,81	0,99	0,99	1,00	1,05
Ефективність збуту товару на ринку	0,52	0,40	0,40	0,31	0,56	0,76	1,01	0,78	1,78
Конкурентоспроможність товару через ціну і якість	1,28	1,89	2,76	2,43	3,78	1,48	1,46	0,88	1,56
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	15,9	13,72	17,61	15,06	19,41	0,87	1,28	0,85	1,29

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Відповідно до даних наведених в табл. 2.15 ми можемо стверджувати, що серед проаналізованих груп показників ефективність збуту товару на ринку є найменшим, тому варто звернути увагу на його покращення. це може бути як підписання нових договорів про постачання товару, так і перегляд вже наявних контрагентів та зміни умов співпраці з ними. Решта показників продемонстрували досить високі значення які демонструють динаміку росту. Загалом слід виокремити збільшення значення коефіцієнту конкурентоспроможності на 3,51 %, що є прекрасним результатом за період дослідження.

Висновки до розділу 2

Нами було досліджено рівень спеціалізації приватному підприємстві Полтавського району, він склав 0,176, що відповідає низькому рівню. Проте, підприємство має 15 товарних позицій, що є досить значним. Також ми проаналізували виробничу собівартість продукції за видами і можемо стверджувати, що її вартість за досліджуваний період зросла майже по всій продукції.

Варто зазначити, що ефективність галузей рослинництва і тваринництва знаходиться на досить високому рівні і є прибутковою. Загалом протягом періоду дослідження загальна рентабельність зросла на 39,4 в. п.

Було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою розрахунку інтегрованого коефіцієнта конкурентоспроможності, який склав 19,41, що відповідає високому рівню. Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності ми визначили цінову конкурентоспроможність яка продемонструвала переважно позитивні значення протягом 2017-2021 рр.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування виробничо-галузевої структури підприємства

Формування стратегії диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства тісно пов'язане з його виробничо-галузевою структурою. Оскільки в залежності від обраної стратегії буде змінюватись і товарна продукція підприємства. Завдяки чітко сформованій та обґрунтованій стратегії диверсифікації підприємство матиме змогу досягти поставлених цілей та своєї місії.

Конструкція виробничо господарської системи аграрного підприємства, забезпечення визначеного рівня спеціалізації, стану диверсифікації діяльності має обов'язково враховувати результати маркетингової оцінки ринку. Діяльність з цього приводу для аграрних підприємств в Україні є проблемною, про те маркетинг вважається одним із провідних напрямів управління виробничо господарською діяльністю, від якого залежить прибутковість. З управлінської точки зору щодо маркетингу на практиці потрібно здійснювати планування можливих обсягів реалізації виробленої продукції, аналіз ринкової кон'юнктури станом на сьогодні і на перспективу, враховуючи результати при виборі каналів реалізації продукції [65].

В умовах ринкової економіки головна мета підприємств аграрного сектора полягає у постійному підвищенні ефективності виробництва, що означає, насамперед, збільшення обсягів виробництва продукції при одночасному зниженні витрат на виробництво її одиниці. Тому потрібно визначити оптимальну структуру і спеціалізацію виробництва підприємства, тобто знайти оптимальні раціональні рішення плановоекономічних задач з багатьох можливих варіантів. Для визначення розмірів господарства та його спеціалізації використано модель виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, задача якої полягає у визначенні

виробничої структури господарства, тобто у визначення площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин тощо. Економікоматематична модель дозволяє відобразити чимало умов, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво та використання ресурсів таким чином, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів виробництва. При цьому можуть застосовуватися різні критерії оптимальності: максимум товарної продукції в грошовому виразі; мінімум затрат живої праці; максимум прибутку; максимум фонду відшкодування постійних витрат та ін. У нашому випадку критерієм оптимальності буде максимум прибутку. Однак можна вибрати й інші критерії.

Для повноти обґрунтування нам необхідно дослідити напрями підвищення ефективності виробничо-галузевої структури. В цьому нам допоможе рис. 3.1.

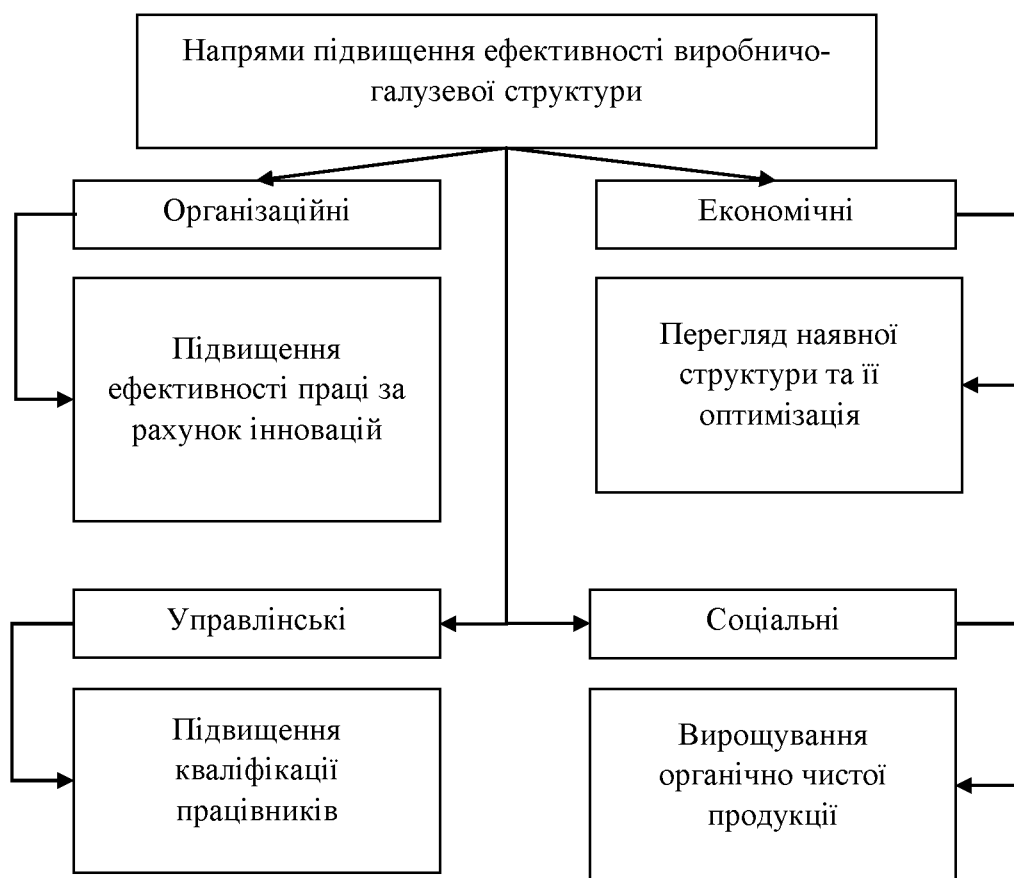


Рис. 3.1 Напрями підвищення ефективності виробничо-галузевої структури у приватному підприємстві Полтавського району

Джерело: власна розробка

За допомогою ABC-аналізу ми зможемо класифікувати товарну продукцію підприємства (табл. 3.1) за їх частками в формуванні доходів підприємства на три групи: А – основні продукція підприємства, яка приносить найбільше доходів (80 %), В – товари, які є важливими для функціонування підприємства (15 %), С – товари, які є додатковими та не мають значного впливу на формування результатів діяльності підприємства (5 %). Тому цей аналіз є ключовим в обґрунтуванні майбутньої виробничо-галузевої структури підприємства.

Таблиця 3.1

ABC-аналіз товарної сільськогосподарської продукції у приватному підприємства Полтавського району, 2017-2021 рр.

Найменування продукції	Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн					Частка в загальному обсязі, %	Частка в накопичувальному підсумку, %	Клас
	2017	2018	2019	2020	2021			
Молоко	26194	27526	30455	30910	35456	26,2	26,2	А
Кукурудза на зерно	14198	23480	25645	25262	25307	19,8	46	
Соняшник	18936	15086	22183	24821	27636	18,9	64,9	
Пшениця	10414	6106	11119	13882	13637	9,6	74,5	
Свині	8329	9654	7567	7525	6480	6,9	81,4	В
Велика рогата худоба	7430	7095	8615	6891	9217	6,8	88,2	
Насіння ріпаку і кользи	4165	2834	5487	4983	12011	5,1	93,4	
Ячмінь	3498	3519	772	3819	7487	3,3	96,7	С
Горох	6223	4066	2369	2614	1720	3	99,7	
Соя	941	217	х	х	х	0,2	99,9	
Мед	29	55	50	63	59	0,044	99,9	
Жито	х	х	5	211	х	0,038	99,9	
Коні	35	43	39	27	х	0,03	100	
Овес	37	1	х	79	3	0,021	100	
Культури овочеві	34	2	30	12	20	0,017	100	
Всього	100463	99685	114336	121098	139034	100	х	х

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Відповідно до даних табл. 3.1 найбільше доходу від реалізації дали молоко, кукурудза на зерно, соняшник та пшениця, а саме

150540,5 тис. грн (26,2 %), 113891,5 тис. грн (19,8 %), 108663 тис. грн (18,9 %) та 55157,7 тис. грн (9,6 %) відповідно. Після них найбільшу частку займають свині – 39554,6 тис. грн (6,9 %), велика рогата худоба – 39554,6 тис. грн (6,8 %) та насіння ріпаку і кользи – 29479,2 тис. грн (5,1 %). Решта продукції має незначний вплив на формування доходу підприємства, найбільші частки мають ячмінь – 19094,9 тис. грн (3,3 %) та горох – 16993,2 тис. грн (3 %).

В цьому розділі нами буде запропоновано чотири інновації для підвищення ефективності діяльності. До них відносяться: оптимізація наявної структури посівних площ основних культур, переобладнання сушарки на альтернативний вид палива, вирощування солодкої кукурудзи та виробництво «лагідного» молока.

Спершу розпочнемо з методу економіко-аналітичних моделей для визначення оптимальної структури посівних площ основних культур (табл. 3.2). За допомогою якого ми зможемо зробити прогноз та оцінити результативність її впровадження за рахунок аналізу загальної ефективності виробництва та його окремих складових.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для визначення оптимальної посівної площі основних сільськогосподарських культур у приватному підприємстві на 2023 р.

Показники	Вид сільськогосподарської продукції					
	озима пшениця	ячмінь ярий	горох	кукурудза на зерно	ріпак	соняшник
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
Вихідні дані						
Урожайність, ц/га	53,03	44,09	31,57	79,85	26,10	31,67
Собівартість 1 ц, грн	384,95	359,91	464,83	406,05	1011,24	884,78
Ціна реалізації 1 ц, грн	675,01	632,57	704,74	626,68	1614,40	1822,12
Прибуток на 1 ц, грн	290,06	272,66	239,90	220,63	603,16	937,34

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Оптимізація посівних площ господарства направлена на максимізацію

прибутку і проводиться шляхом вирішення системи рівнянь.

$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 \leq 3115,8$ – обмеження за розміром посівної площі;

$X_1 \geq 350$ – обмеження по посівній площі озимої пшениці;

$X_1 \leq 390$ – обмеження по посівній площі озимої пшениці;

$X_2 \geq 450$ – обмеження по посівній площі ячменю ярого;

$X_2 \leq 530$ – обмеження по посівній площі ячменю ярого;

$X_3 \geq 200$ – обмеження по посівній площі гороху;

$X_3 \leq 300$ – обмеження по посівній площі гороху;

$X_4 \geq 1100$ – обмеження по посівній площі кукурудзи на зерно;

$X_4 \leq 1200$ – обмеження по посівній площі кукурудзи на зерно;

$X_5 \geq 100$ – обмеження по посівній площі ріпаку;

$X_5 \leq 100$ – обмеження по посівній площі ріпаку;

$X_6 \geq 650$ – обмеження по посівній площі соняшнику;

$X_6 \leq 800$ – обмеження по посівній площі соняшнику;

$53,03 \cdot 384,9 \cdot X_1 + 44,09 \cdot 359,9 \cdot X_2 + 31,57 \cdot 464,8 \cdot X_3 + 79,85 \cdot 406,1 \cdot X_4 + 26,1 \cdot 1011,2 \cdot X_5 + 31,67 \cdot 884,8 \cdot X_6 \leq 80164800$ – обмеження за сумою виробничих витрат галузі рослинництва;

Цільова функція на максимізацію прибутку:

$Z_{\max} = 53,03 \cdot 675 \cdot X_1 + 44,09 \cdot 632,6 \cdot X_2 + 31,57 \cdot 704,7 \cdot X_3 + 79,85 \cdot 626,7 \cdot X_4 + 26,1 \cdot 1614,4 \cdot X_5 + 31,67 \cdot 1822,1 \cdot X_6$.

За допомогою MS Excel розв'яжемо оптимізаційну задачу з використанням додатку «Пошук рішення». Обчислимо резерви збільшення валової продукції підприємства за рахунок оптимізації посівних площ основних сільськогосподарських культур (табл. 3.3).

Відповідно до даних наведених у табл. 3.3 ми можемо стверджувати, що при використанні нової структури посівних площ валовий прибуток збільшився на 1666,3 тис. грн, що відповідає 1,2 % ефективності валового виробництва. Ми отримали такі значення завдяки вирощуванню більш прибуткових та важливих для підприємства культур, таких як: соняшник що

збільшив свої посіви на 122,4 га та принесе прибутку 5953,5 тис. грн, ячмінь ярий – на 85,3 га та 1025,9 тис. грн прибутку, кукурудза на зерно – 211,8 га та отримає додаткового прибутку в розмірі 945,2 тис. грн та гороху – 101 га і 764,9 тис. грн. Замість вирощування менш рентабельної озимої пшениці, що зменшить свої посіви на 243 га та ріпаку – на 185 га, що повністю задовольняє потреби підприємства.

Таблиця 3.3

**Ефективність застосування оптимальної структури посівних площ
основних культур у приватному підприємстві
Полтавського району на 2023 р.**

Показники	озима пшениця	ячмінь ярий	горох	кукурудза на зерно	ріпак	соняшник	Всього
Посівна площа, га:							
- фактична	633	428,0	99	1058,8	285	612	3115,8
- оптимальна	390	513,3	200	1112,5	100	800	3115,8
Структура посівних площ, %:							
- фактична	20,3	13,7	3,2	34	9,1	19,6	100
- оптимальна	12,5	16,5	6,4	35,7	3,2	25,7	100
Резерви збільшення (+) або зменшення (-) обсягів виробництва продукції:							
- у натуральному виразі, ц	-12885,2	3762,7	3188	4284,3	-4829	5953,5	x
- валового прибутку, тис.грн	-3737,5	1025,9	764,9	945,2	-2913	5580,5	1666,3
Ефективність валового виробництва, %	1,2						

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

У середньому за сушіння кукурудзи знімають по 8 тонно-відсотків. А далі – чиста арифметика. На зняття одного тонно-відсотка використовується в середньому 3,5 кг пелети на зернову сушарку ДСП, яка коштує 6 грн/кг. Тобто в грошовому вимірі це близько 30 грн, не враховуючи витрат на

електроенергію й зарплатний фонд. За ціни газу 45 тис. грн за 1000 м. сушарка споживає 1,5 м. Отже, за сушіння газом зняття тонно-відсотка становить близько 67,5 грн, за сушіння «альтернативою» майже у 3 рази дешевше [44].

Оскільки вологість зерна є одним з ключових показників якості, то його значення суттєво впливають на кінцеву ціну реалізації продукції. Сухе зерно (до 14 % вологості) легше реалізувати, тому що воно краще зберігається, а також при високому рівні вологості його переробка стає майже неможливою. Тому економія на сушці може сприяти значному приросту до прибутків підприємства лише завдяки використанню більш ефективного пального для сушарки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Економічна ефективність переобладнання сушарки на альтернативний вид палива у приватному підприємстві Полтавського району на 2023 р.

Показники	2021 р.	2023 р. (застосування пелет, проєкт)	2023 р. до 2021 р.	
			(+, -)	%
Обсяг сушіння, ц	7985	7985	0	0
Виробничі витрати, тис. грн.	3432,9	3363,9	-69,0	-2
Витрати на сушіння, тис. грн	598,9	79,9	-519,0	-86,7
Витрати на переобладнання, тис. грн	x	450	x	x
Виробнича собівартість зерна, грн./ц	429,9	421,3	-8,6	-2
Ціна реалізації, грн./ц	626,7	661,9	35,2	5,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1571,1	1921,4	350,3	22,3
у т. ч. на 1 га, грн.	15711,1	19213,7	3502,5	22,3
на 1 ц, грн.	196,8	240,6	43,9	22,3
Валовий рівень рентабельності виробництва, %	45,8	57,1	11,4	x
Термін окупності, років	x	0,23	x	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Проаналізувавши дані наведені в табл. 3.4 ми можемо стверджувати, що завдяки переобладнанню сушарки на альтернативне паливо (пелети)

підприємство зможе, на прикладі кукурудзи, збільшити свій прибуток на 350,3 тис. грн (22,3 %). Такого результату можливо досягти завдяки зменшенню витрат на сушку зерна на 519 тис. грн (86,7 %). Проте, через переобладнання, яке складає 450 тис. грн, загальні виробничі витрати в перший рік користування зменшаться на 69 тис. грн (2 %). Але завдяки високій прибутковості цей проект окупиться за 74 дні і дозволить валовому рівню рентабельності зрости на 11,4 в. п.

Ринок солодкої кукурудзи в Україні зростає, і ця тенденція суголосна зі світовими трендами. При цьому наші регіони розділилися за спеціалізацією: свіжа продукція стала прерогативою дрібних виробників Півдня, а на переробку солодку кукурудзу вирощують великі господарства центральних, західних і східних областей [57].

Ринок солодкої кукурудзи, а тим більше консервованої, в Україні практично незаповнений, так що про конкуренцію говорити не доводиться. Фахівці наголошують, що не варто вирощувати більше, ніж дозволяють потужності з переробки чи реалізації. Сорти потрібно розподілити так, щоб кожен день піростала свіжа кукурудза. При досягненні стиглості вона зберігає свої властивості лише п'ять днів, далі стає грубою та втрачає смак. Виростити цукрову кукурудзу важко, в період цвітіння вона потребує 60 т води на 1 га. До того ж це вибаглива культура, що боїться купи шкідників. У той же час виробники стверджують, що працювати з кукурудзою легше, ніж з ягодами. Ще деякі фахівці зазначають, що виробництво солодкої кукурудзи – проект для великих або дуже малих виробників. З площі 70-100 га можна збирати урожай комбайном і запускати лінію з переробки. Якщо площі зовсім малі, можна продавати кукурудзу через власних реалізаторів на ринку [46].

Собівартість вирощування качана солодкої кукурудзи станом на 2021 р. складала 2,5-3 грн. Витрати на гектар, враховуючи насіння, технологію, посів, – 60 тис. грн [33].

Проведемо аналіз доцільності вирощування солодкої кукурудзи в

порівнянні з кукурудзою на зерно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічна ефективність вирощування солодкої кукурудзи в порівнянні з кукурудзою на зерно у приватному підприємстві Полтавського району на 2023 р.

Показники	2021 р.	2023 р. (солодка кукурудза, проект)	2023 р. до 2021 р.	
			(+, -)	%
Площа посіву, га	100	100	0	0
Урожайність, ц/га	79,85	99,6	20	25
Валовий збір, ц	7985	9960	1975	25
Виробничі витрати, тис. грн.	3432,93	5932,41	2499	72,8
у т. ч. витрати на посадковий матеріал, тис. грн	x	925	x	x
Виробнича собівартість зерна, грн./ц	429,92	595,62	165,7	38,5
Ціна реалізації, грн./ц	626,68	960	333	53,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1571,11	3629,19	2058,1	131
у т. ч. на 1 га, грн.	15711,13	36291,9	20581	131
на 1 ц, грн.	196,76	364,38	167,62	85,2
Валовий рівень рентабельності виробництва, %	45,8	61,2	15,4	x

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

За даними табл. 3.5 можемо зробити висновок, що вирощування солодкої кукурудзи є вигідним. Оскільки, завдяки високій урожайності, яка більша на 20 ц/га (25 %), та збільшенню ціни на 333 грн/ц (53,2 %), підприємство зможе отримати прибуток більший на 2058,1 тис. грн (в 1,3 рази). Що в свою чергу збільшує і рівень рентабельності, який зростає на 15,4 в. п.

Дослідним шляхом доведено, що споживання молока, яке містить тільки казеїн А2, сприяє зникненню цих симптомів і навіть може впливати на ефективність розумової діяльності людини. Наприклад, китайські науковці провели дослідження серед дітей молодшої школи та з'ясували, що у групи дітей, які протягом двох тижнів споживали А2 молоко, рівень запам'ятовування, розв'язання певних тестових задач був вищим, порівнюючи з дітьми, які пили звичайне молоко. Результати іншого дослідження у Великій

Британії показали, що у спортсменів-легкоатлетів олімпійської збірної після переведення на А2 молоко значно поменшало побічних ефектів від тривалих тренувань, почали краще працювати м'язи. На противагу «диявольському молоку» з казеїном А1, яке може спричинити раптову смерть немовлят, молоко А2 можна назвати «ангельським молоком» [54].

Вигідний бізнес Виробництво А2 молока та молочних продуктів – не лише корисна для споживачів, а й цікава та вигідна справа для фермерів і переробних підприємств. Адже закупівельна ціна А2 молока на ринку на 2-3 грн/л вища за вартість звичайного молока, а готова продукція коштує не менше як 40 грн/л. Причому на етапі поширення на ринку ціна такого молока зростатиме [54].

Завдяки проведенню генетичного дослідження підприємство зможе оцінити ефективність виробництва молока А2 (табл. 3.6), яке може стати потужним підґрунтям для диверсифікації товарної продукції та зменшення ризиків на сучасному ринку молочної продукції.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність виробництва «лагідного» молока у приватному підприємстві Полтавського району на 2023 р.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, (+, -)
	2021	2023 (проект)	
Поголів'я корів, гол.	515	515	0
Середньорічний надій молока на одну корову, кг	72,87	72,87	0
Виробництво молока, ц	37527	37527	0
Виробничі витрати, тис. грн.	30348,8	30529,1	180
Додаткові витрати на генетичне дослідження, тис. грн.	x	180,25	x
Виробнича собівартість молока, грн./ц	808,72	813,52	5
Ціна реалізації молока, грн./ц	951,2	1251,2	300
Валовий прибуток від реалізації молока – всього, тис. грн.	5347	10795,8	5448,8
у т. ч. на 1 гол.	10,38	20,96	10,58
Валовий рівень рентабельності виробництва молока, %	17,62	35,36	17,7
Цінова конкурентоспроможність молока, %	14,98	34,98	20

Джерело: дані підприємства, розрахунки автора

Відповідно до даних наведених в табл. 3.6 ми можемо стверджувати, що в разі виявлення казеїну A2 у половини стада, підприємство зможе отримати на 5448,8 тис. грн більше прибутку при витратах лише на генетичне дослідження всього стада в розмірі 180,25 тис. грн. Завдяки чому відбудеться підвищення рівня рентабельності на 17,7 в. п. та цінової конкурентоспроможності молока на 20 в. п.

3.2. Стратегічне управління диверсифікацією діяльності підприємства

Стратегічне управління можна визначити як організаційно-економічний процес, який включає всесторонній економічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрного підприємства, на основі якого формуються мета діяльності суб'єкта господарювання, яка б забезпечила конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прибутковість виробничої діяльності та економічний розвиток [50].

При розробці стратегії розвитку малих і середніх суб'єктів господарювання в аграрній сфері, необхідно дотримуватися таких принципів: планування повинне мати системний характер й орієнтуватися на досягнення загальної мети господарювання; у процесі розробки стратегічних планів необхідно враховувати думки і побажання усіх учасників ведення господарської діяльності; процес планування має забезпечуватися безперервно в рамках встановленого циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного [19].

Особливістю розробки та впровадження стратегій сільськогосподарського підприємств є їх поділ відповідно до теоретичної побудови життєвого циклу господарської діяльності. При цьому, реалізацію стратегії необхідно здійснювати поетапно, дотримуючись наступних головних

принципів: планування повинне мати системний характер й орієнтуватися на досягнення загальної мети господарювання; у процесі розробки стратегічних планів необхідно враховувати думки і побажання усіх учасників ведення господарської діяльності; процес планування має забезпечуватися безперервно в рамках встановленого циклу, а розроблені плани мають змінювати або доповнювати один одного [19].

Основні складові стратегічного управління агропромисловим комплексом витікають із основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва. До найбільш важливих факторів, які мають прикладне значення, можна віднести такі:

- вибір стратегії сільськогосподарських товаровиробників значно залежить від природно-кліматичних умов;
- проведення стратегічних змін у структурі управління сільськогосподарського підприємства ускладнюється територіальною розкиданістю виробництва, віддаленістю структурних підрозділів від центру, що ускладнює збір і опрацювання інформації, веде до несвоєчасного коректування обраних стратегій на всіх рівнях управління, запізнілому прийняттю оперативних рішень;
- на вибір стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками значний вплив мають зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, оскільки продукція сільського господарства – продовольство забезпечує фізіологічну потребу населення і складає основу в його життєзабезпеченні;
- реалізація обраних стратегій сільськогосподарськими товаровиробниками пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки сільськогосподарське виробництво відрізняється сезонністю;
- у сільському господарстві зберігається структура і система відносин, що відповідає вільній ринковій конкуренції, яка в інших галузях економіки достатньо різна;
- неможливість збільшення цін на продовольство, пропорційне зростанню цін на промислову продукцію, обумовлює диспаритет цін на продукцію

сільського господарства і засоби виробництва для сільського господарства, енергоносії та послуги;

- сільське господарство характеризується різноманітністю організаційно-правових форм господарювання;
- сільське господарства має більш низьку доходність, порівняно з іншими галузями, високу капіталомісткість, тривалий період обороту капіталу;
- невідповідний ступінь державного регулювання аграрного сектору [50].

Інтенсивний пошук шляхів диверсифікації агропромислових підприємств на основі розробки інноваційних стратегій, сприятиме побудові нової організаційної структури управління аграрним підприємством, що дозволить посилити роль корпоративного центру в диверсифікованій корпорації, можливість керівництва забезпечить високий рівень незалежності структурних підрозділів на кожному з етапі управлінського і стратегічного процесу, в тому числі – виробничого відділу та відділу логістики – забезпечить системне стратегічне управління діяльністю аграрного підприємства [13].

Завдяки ознайомленню з рис. 3.2 керівництво зможе ефективно зробити проектування стратегічного управління діяльністю підприємства. За допомогою детального аналізу всіх складових менеджменту та особливостей діяльності саме досліджуваного підприємства проектувальник зможе оцінити та зробити прогноз для успішного управління діяльністю сільськогосподарського підприємства.

За допомогою визначення стану конкуренції на ринку керівництво зможе сформулювати раціональну стратегію диверсифікації підприємства. Тому необхідно провести оцінку стану конкуренції приватного підприємства на ринку з використанням методу п'яти сил конкуренції Портера.

Розпочнемо з оцінки конкуренції між підприємствами-виробниками даної галузі. Підприємство проводить свою діяльність в межах двох галузей сільського господарства, а саме рослинництва і тваринництва. Так як Полтавська область славиться своїм сільським господарством, конкуренція в цій галузі знаходиться на високому рівні, проте завдяки тривалому існуванню

на ринку підприємство має одну суттєву перевагу над конкурентами, великою кількістю партнерів з якими воно співпрацює понад п'ять років, що відповідає впізнаваності підприємства серед інших виробників та простих покупців. Зважаючи на це можна дати підприємству 3 бали.



Рис. 3.2 Концептуальна модель стратегічного управління суб'єкта господарювання

Джерело: [45]

Оскільки приватне підприємство володіє власним комбікормовим

заводом, то вплив постачальників на галузь тваринництва мінімальний. Проте, в галузі рослинництва підприємство сильно залежне від цін на пальне, основні виробничі засоби (трактори, комбайни, сівалки), тому загальною оцінкою цього показнику буде 4 бали.

Зважаючи на специфіку галузі вплив споживачів на підприємство є мінімальним. Тому що, продукція сільського господарства завжди мала високий попит. Проте на сучасному етапі розвитку, люди надають велику перевагу екологічно чистій продукції, яка може вплинути на обсяги реалізації продукції підприємства. Оцінка цього фактору складе 2 бали.

Дивлячись на те в якій галузі функціонує приватне підприємство, можна стверджувати, що вплив виробників товарів-замінювачів є високим. Оскільки будь-яке підприємство може вирощувати зернові культури, або свиней. Але завдяки своїм об'ємам підприємство може добитись гарних успіхів в цих галузях. Тому остаточною оцінкою буде 3 бали.

Поріг входу в сільське господарство є низьким. Проте, для конкурування з підприємством будуть необхідні чималі інвестування. Тому загалом, вплив появи нових конкурентів є помірним і складає 3 бали.

На основі проведеного аналіз впливу всіх факторів, можна сформулювати діаграму (рис. 3.3).

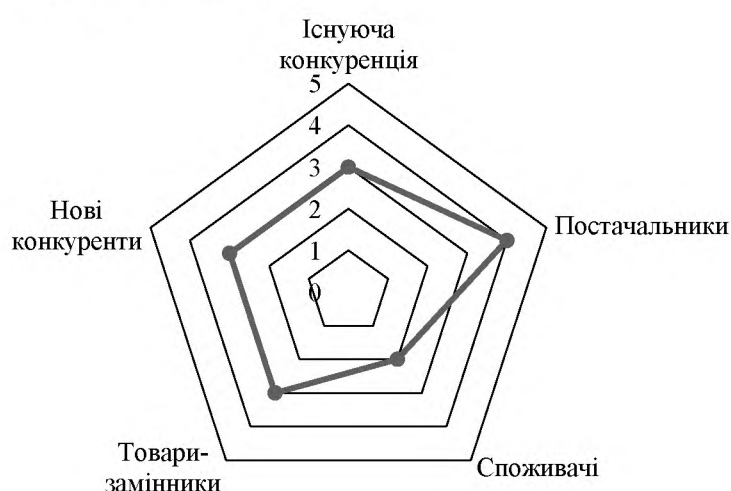


Рис. 3.3 Вплив п'яти конкурентних сил Портера на стан конкуренції на ринку приватного підприємства Полтавського району

Джерело: складено автором

Після аналізу рис. 3.3 можна стверджувати, що загальний стан конкуренції приватного підприємства можна охарактеризувати як помірний. Найбільший вплив мають постачальники, які мають сильний вплив на галузь рослинництва.

PEST-аналіз є чудовим інструментом в дослідженні наявної ситуації в зовнішньому середовищі, яке неабияк впливає на досліджуване підприємство (табл. 3.7). Його проведення дасть нам змогу більш повно охарактеризувати всі ризики і можливості, які може зазнати або використати приватне підприємство в своїй подальшій діяльності для формування ефективної стратегії диверсифікації.

Таблиця 3.7

PEST-аналіз приватного підприємства, Полтавського району

Політичні (P)	Бали	Економічна (E)	Бали
Законодавча база	5	Інфляція	4
російське вторгнення в Україну	5	Курс іноземної валюти	4
Політична ситуація	3	Кредитна політика банків	4
Державна підтримка підприємств	4	Низький рівень інвестицій	3
Міжнародні інтеграційні процеси	3	Підвищення цін на сировину	5
Разом	20	Разом	20
Соціальні (S)	Бали	Технологічні (T)	Бали
Урбанізація сільського населення	4	Технічна база	4
Рівень компетентності працівників	5	Технології виробництва	4
Відношення до роботи	4	Впровадження інновацій	5
Рівень життя населення	3	Швидкі темпи науково-технічних змін	3
Зниження рівня освіти	4	Неефективна державна технологічна політика	4
Разом	20	Разом	20

Джерело: узагальнено автором на основі експертних оцінок

Проаналізувавши дані табл. 3.7 можна зробити висновок, що загальна ситуація в країні є досить несприятливою для ефективного функціонування аграрних підприємств (загальна оцінка — 80 балів). Серед найбільш впливових є: вторгнення на територію України, внаслідок якого відбулось підвищення цін на всю продукцію, внаслідок ракетних обстрілів об'єктів інфраструктури, наявна законодавча база, яка потребує доопрацювання,

недостатній рівень кваліфікації працівників, підвищення цін на сировину, що тягне за собою і підвищення цін на готову продукцію та головним є складність впровадження інновацій, тому що не кожне підприємство може дозволити собі істотні інноваційні зміни. Проте, керівництво чітко націлене на впровадження інновацій для покращення ефективності функціонування підприємства та використовує курси підвищення кваліфікації для всіх охочих працівників, тому в динаміці цей показник зменшуватиме свій вплив.

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз приватного підприємства, Полтавського району

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O)	Загрози (T)
		1. Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом. 2. Вдосконалення кормової бази.	1. Зростаюча конкуренція через популяризацію сільського господарства. 2. Зміни в законодавстві. 3. Підвищення цін на ресурси виробничого призначення.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (S+T)
	1. Земельні ресурси. 2. Матеріально-технічна база. 3. Культурно-побутові заклади. 4. Досвідчені працівники.	За допомогою земельних ресурсів, сильної МТБ, нових технологій, досвідчених працівників можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури.	Пошук нових постачальників. Дотримання технологій виробництва продукції. Матеріальне та моральне стимулювання працівників. Пошук економічно вигідних покупців.
	Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)	Очікування (W+T)
	1. Висока собівартість продукції тваринництва. 2. Зміни в потребах споживачів.	Аналіз собівартості продукції тваринництва, що підвищить окупність витрат у галузі тваринництва.	Мінімізація впливу конкурентів на підприємство, зосередившись на виробництві високоякісної продукції.

Джерело: узагальнено автором

За даними табл. 3.8, можна зробити висновок, що приватне підприємство необхідно проводити інноваційні процеси. Оскільки, продукція тваринництва на підприємстві є або збитковою, або з низьким рівнем рентабельності, окрім молока. Тому правильним варіантом дій буде впровадження інновацій в галузь

тваринництва, наприклад, виробництво «лагідного» молока. Проте, не варто забувати і про рослинництво, тому що, чим нижча виробнича собівартість кормових культур, тим нижчими будуть витрати на корми для тваринництва, бо підприємство має власний комбикормовий завод. Доцільним буде використати стратегію диверсифікації. Оскільки за її допомогою підприємство зможе сформувати більш широке коло покупців, що забезпечить його від недоотримання доходу.

Висновки до розділу 3

В даному розділі нами було запропоновано і обґрунтовано оптимізацію посівних площ в підприємство, що дасть змогу, при однакових витратах, заробити підприємству 1666,3 тис. грн.

Також було обґрунтовано переобладнання сушарки на альтернативний вид палива, а саме пелети. За допомогою цієї інновації підприємство зможе підвищити рентабельність, на приладі, кукурудзи на зерно на 11,4 в. п. або отримає на 350,3 тис. грн валового прибутку.

Було описано та аргументовано вирощування солодкої кукурудзи для розширення асортименту приватного підприємства. Впровадження цієї культури дасть змогу отримати на 2058,1 тис. грн більше прибутку, в порівнянні з кукурудзою на зерно, або підвищить рентабельність на 15,4 в. п.

Останньою інновацією є виробництво «лагідного» молока, яке може продукувати будь-яка порода корів, проте з різними ймовірностями. При проведенні дослідження вартістю 180,25 тис. грн і виявленні позитивного казеїну в половини стада підприємство зможе отримати на 5448,8 тис. грн прибутку більше, ніж при продажі цього молока змішано зі звичайним. Та підвищить рівень рентабельності на 17,7 в. п.

Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за методикою п'яти сил конкуренції Портера і виявлено її помірне значення. Проаналізовано PEST- та SWOT- аналізи, за якими підприємству необхідні інновації в усі галузі для покращення наявного стану.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ринкової економіки кожне підприємство повинно підлаштовуватись під її зміни. Тому рівень диверсифікації діяльності відіграє ключову роль у виживанні підприємства. Оскільки саме завдяки його підвищенню господарство може знизити вплив ризиків та підвищити свою конкурентоспроможність, що в кінцевому результаті позитивно відобразиться на ефективності функціонування підприємства.

Проаналізувавши виробничо-галузеву структуру приватного підприємства Полтавського району використовуючи методичні та теоретичні засади можемо зробити наступні висновки.

1. Провідною галуззю є рослинництво – 60 %, відповідно галузь тваринництва займає 40 % товарної продукції. Основною підгалуззю галузі рослинництва є кукурудза на зерно – 22778,3 тис. грн (20 %). Також розвиненими є виробництво соняшнику – 19 %, молоко – 26 % та пшениця – 10 %. Решта підгалузей є додатковими, оскільки займають менше 10 % в структурі товарної продукції підприємства. Коефіцієнт спеціалізації складає 0,176, що відповідає низькому рівню спеціалізації. Виробничий напрямок підприємства – зерново-молочний, що є найбільш актуальним при сучасних ринкових умовах.

2. Можна чітко стверджувати про перевагу галузі рослинництва – 57 %, відповідно галузь тваринництва займає 43 %. Найбільшу частку в галузі рослинництва займають кукурудза на зерно – 20 %, соняшник – 13 % та пшениця – 11 %. Решта продукції рослинництві складає менше 5 %, тому вони є допоміжними. Щодо галузі тваринництва, то лідируюче місце посідає виробництво молока – 25 %. Серед іншої продукції виділяються виробництво м'яса великої рогатої худоби та свиней, що відповідають 9 % в загальній структурі валової продукції на підприємстві.

3. Загальна тенденція динаміки прибутку є позитивною, оскільки за період 2017-2021 рр. він зріс на 20633,95 тис. грн (88,1 %) загалом по

господарству. Те саме і з прибутком окремих галузей. Для рослинництва він зріс на 12336,57 тис. грн (54,2 %), а для тваринництва на 8297,38 тис. грн (в 12 разів). В цілому питома вага галузі тваринництва за досліджуваний період зросла на 17,5 в. п. Можемо спостерігати таку ситуацію, що переважну більшість структури прибутку займає галузь рослинництва (79,7 %), вона є актуальною для переважної більшості сільськогосподарських підприємств в яких є розвинені галузі рослинництва і тваринництва.

4. Можемо спостерігати позитивну динаміку щодо урожайності основних культур. Для зернових вона збільшилась на 1553,06 ц (74,2 %), для насіння соняшнику на 15,61 ц (3,1 %) та ріпаку і кользи на 91,72 ц (87,2 %). Якщо говорити про виробничі витрати, то вони зросли на 1249,35 тис. грн (89,7 %), те саме відбулось і з валовою продукцією в постійних цінах – на 537,08 тис. грн (42,9 %). Варто відзначити позитивний ріст валової та товарної продукції на 1553,13 тис. грн (53,8 %) та 847,43 тис. грн (57,4 %) відповідно. Валовий прибуток також зріс на 776,98 тис. грн (55,5 %), проте незважаючи на зріст продуктивності праці в галузі рослинництва на 749,61 тис. грн (в 1,7 разів) рівень рентабельності за період дослідження зменшився на 6,1 в. п.

5. Можемо стверджувати, що за показниками виробництва на 100 га сільськогосподарських угідь/ріллі підприємство послабило свої позиції, проте ця зміна не завжди була значною. Для прикладу, розглянемо цей показники з виробництва молока та приросту живої маси великої рогатої худоби, які змінилися, за період дослідження, на 49,42 ц (5 %) та 7,59 ц (13,4 %) відповідно. Що до показника з приростом живої маси свиней, то він, на жаль, зменшився аж на 19,99 ц (25,7 %). Також слід зазначити про незначний зріст виробничих витрат на 58,31 тис. грн (5,9 %). Проте, решта показників ефективності діяльності галузі тваринництва мали позитивну динаміку до росту. Візьмемо для прикладу вартість валової та товарної продукції, що зросли на 221,27 тис. грн (21,2 %) та 262,15 тис. грн (25,9 %) відповідно. Також значний ріст продемонстрував показник валового прибутку –

206,96 тис. грн (в 12 разів). це твердження є дійсним і для продуктивності праці в галузі яка зросла на 81,79 грн/особу (19,6 %). Завдяки цим та іншим факторам рівень рентабельності галузу тваринництва зріс на 19,72 в. п.

6. Переважна більшість товарної продукції у приватному підприємстві є рентабельною. Проте, ці показники можуть варіюватись за досліджуваний період, Наприклад, пшениця, яка 2 роки була збитковою у 2018 та 2019 рр., але в загальному підсумку за 5 років її рентабельність зросла на 18,1 в. п.. Кукурудза на зерно була рентабельною протягом всього періоду, проте її показник зменшився на 4,8 в. п.. Ячмінь підвищив свій показник рентабельності аж на 67,3 в. п.. Овес перейшов від неприбуткової культури до 80,5 % рентабельності і зріс на 101 в. п.. Якщо говорити про горох, то він зменшився на 20 в. п., ріпак і кольза на 30,1 в. п., соняшник на 13,4 в. п., овочі на 71,6 в. п., мед на 71,4 в. п. Натомість приріст рентабельності за проаналізований період продемонстрували молоко – 18,1 в. п., м'ясо великої рогатої худоби – на 27,7 в. п. та м'ясо свиней – на 6,9 в. п.. В цілому по господарстві рентабельність зросла на 39,4 в. п., що відповідає ефективному управлінню та стратегічному плануванню керівництва.

На основі проведеного дослідження ми можемо запропонувати наступні пропозиції, щодо вдосконалення економічного управління діяльністю підприємства:

1. При використанні нової структури посівних площ валовий прибуток збільшився на 1666,3 тис. грн, що відповідає 1,2 % ефективності валового виробництва. Ми отримали такі значення завдяки вирощуванню більш прибуткових та важливих для підприємства культур, таких як: соняшник що збільшив свої посіви на 122,4 га та принесе прибутку 5953,5 тис. грн, ячмінь ярий – на 85,3 га та 1025,9 тис. грн прибутку, кукурудза на зерно – 211,8 га та отримає додаткового прибутку в розмірі 945,2 тис. грн та гороху – 101 га і 764,9 тис. грн. Замість вирощування менш рентабельної озимої пшениці, що зменшить свої посіви на 243 га та ріпаку – на 185 га, що повністю задовольняє потреби підприємства.

2. Завдяки переобладнанню сушарки на альтернативне паливо (пелети) підприємство зможе, на прикладі кукурудзи, збільшити свій прибуток на 350,3 тис. грн (22,3 %). Такого результату можливо досягти завдяки зменшенню витрат на сушку зерна на 519 тис. грн (86,7 %). Проте, через переобладнання, яке складає 450 тис. грн, загальні виробничі витрати в перший рік користування зменшаться на 69 тис. грн (2 %). Але завдяки високій прибутковості цей проект окупиться за 74 дні і дозволить валовому рівню рентабельності зрости на 11,4 в. п.

3. Вирощування солодкої кукурудзи є більш вигідним. Оскільки, завдяки високій урожайності, яка більша на 20 ц/га (25 %), та збільшенню ціни на 333 грн/ц (53,2 %), підприємство зможе отримати прибуток більший на 2058,1 тис. грн (в 1,3 рази). Що в свою чергу збільшує і рівень рентабельності, який зросте на 15,4 в. п.

4. В разі виявлення казеїну A2 у половини стада, підприємство зможе отримати на 5448,8 тис. грн більше прибутку при витратах лише на генетичне дослідження всього стада в розмірі 180,25 тис. грн. Завдяки чому відбудеться підвищення рівня рентабельності на 17,7 в. п. та цінової конкурентоспроможності молока на 20 в. п.