

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

«Діагностика рівня диверсифікації на підприємстві

(на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький)»

Diagnosis of the level of diversification at the enterprise

Виконав: студент групи ЕОБ–23м-1.4
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
освітня програма Економіка та організація
бізнесу

Москаленко Дмитро Валерійович

Керівник: к.е.н., доцент Людмила ЗАПІРЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Наталія ГАВРИЛОВА

КРОПИВНИЦЬКИЙ

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-
ресторанної справи

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Москаленка Дмитра Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Діагностика рівня диверсифікації на підприємстві (на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Запірченко Людмила Дмитрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи: розгляд теоретичних, методичних та практичних питань щодо діагностики рівня диверсифікації виробництва у товаристві задля підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності. Розкрити економічну сутність поняття «диверсифікація виробництва» та його значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; висвітлити інструменти рівня диверсифікації в умовах невизначеності; надати загальну економічну характеристику та дослідити виробничі показники товариства; обґрунтувати управлінські рішення щодо впровадження диверсифікаційних програм у виробництво.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Ознайомлення з літературними джерелами. Написання вступу	29.09.2024р.- 06.10.2024р.	
2	Написання першого розділу «Теоретичні основи та роль диверсифікації виробництва»	07.10.2024р.- 20.10.2024р.	
3	Написання другого розділу «Особливості управління виробництвом ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	21.10.2024р.- 07.11.2024р.	
4	Написання третього розділу «Удосконалення діяльності шляхом диверсифікації виробництва ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»	08.11.2024р.- 20.11.2024р.	
5	Написання висновків та оформлення кваліфікаційної роботи	21.11.2024р.- 30.11.2024р.	
6	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.12.2024р.- 03.11.2024р.	
7	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	03.12.2024р. 06.12.2024р.	
8	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри	07.12.2024р.	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2024 року

Керівник роботи _____

Запірченко Л.Д.

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2024 р.

Здобувач _____

Москаленко Д.В.

АНОТАЦІЯ

Москаленко Д.В. Розробка стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький): Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет, інформаційну базу дослідження.

У першому розділі визначено сутність, роль диверсифікації аграрного виробництва, характеристика видів диверсифікації та значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі роботи визначено організаційні характеристики та види діяльності підприємства; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності закладу; проведено аналіз фінансового стану товариства.

Третій розділ роботи висвітлює розроблену концепцію диверсифікації виробничої діяльності товариства.

Ключові слова: агросфера, диверсифікація, господарська діяльність, планування виробництва, конкурентоспроможність, стратегія підприємства.

ANNOTATION

Moskalenko D.: Diagnosis of the level of diversification at the enterprise. Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP "Economics and Business Organization" from specialty 076 - "Entrepreneurship and Trade"/ Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the goal, task, object and subject, information base of the research.

In the first chapter, the essence and role of diversification of agricultural production, the characteristics of the types of diversification and their importance in increasing the competitiveness of the enterprise are determined.

In the second section of the work, the organizational characteristics and types of activities of the enterprise are defined; an analysis of the institution's financial and economic activity was carried out; an analysis of the company's financial condition was carried out.

The third section of the work highlights the developed concept of diversification of the company's production activities.

Keywords: agriculture, diversification, economic activity, production planning, competitiveness, enterprise strategy.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
1. Теоретичні основи та роль диверсифікації виробництва.....	9
1.1 Поняття диверсифікації господарської діяльностіта її специфічні особливості.....	9
1.2. Класифікація видів процесу диверсифікації.....	15
1.3. Інструменти диверсифікації та її роль у конкурентоспроможності підприємства.....	19
2. Особливості управління виробництвом ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства	31
2.2. Оцінка виробничих показників товариства.....	40
2.3. СВОТ-аналіз діяльності товариства.....	47
3. Удосконалення діяльності шляхом диверсифікації виробництва ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ».....	50
3.1. Діагностика напрямів для диверсифікації діяльності	52
3.2. Стимулювання виробництва нішевих культур на основі фастплант-технологій.....	60
3.3. Диверсифікація та конкурентна перевага вирощування культур.....	70
Висновки.....	76
Список використаних джерел.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі ефективність діяльності підприємств має бути орієнтована на агресивні стратегії, які здатні вивести підприємство на новий рівень управління та підтримати фінансову стійкість і платоспроможність на належному рівні, тобто забезпечити ефективне функціонування в конкурентному середовищі.

Серед наявних стратегічних можливостей таку перспективу відкриває диверсифікація господарської діяльності як багатогранна стратегія розвитку. В умовах глобалізації світової економіки з переплетенням технологій і капіталів підприємства різних галузей диверсифікують свою господарську та фінансову діяльність. Диверсифікація як економічний процес є дуже важливою для збереження потенціалу для подальшої ділової активності. Проблема обґрунтування економічного розвитку підприємств насамперед пов'язана з розробкою методології реалізації таких проектів. Ефективність диверсифікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на ті види товарів, робіт і послуг, які користуються попитом і є конкурентоспроможними.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних, методичних та практичних питань щодо діагностики рівня диверсифікації виробництва у товаристві задля підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності.

Для досягнення мети в роботі поставлені та послідовно виконані такі **завдання**:

- розкрито економічну сутність поняття «диверсифікація виробництва» та його значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- висвітлено інструменти рівня диверсифікації в умовах невизначеності;
- надано загальну економічну характеристику та досліджено виробничі показники товариства;
- обґрунтовано управлінські рішення щодо впровадження диверсифікаційних програм у виробництво.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і прикладні проблеми забезпечення управління щодо диверсифікації виробництва.

Об'єктом дослідження є виробнича діяльність ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» м. Кропивницький.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– набула подальшого розвитку концепція диверсифікації аграрного виробництва на основі використання інструментів управління та раціоналізації використання наявних ресурсів та оптимізації управління аграрному секторі з метою обґрунтування управлінських рішень для більш ефективного застосування даної методики аграрними підприємствами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо впровадження нових видів виробництва. Як наслідок, такий підхід дасть змогу досліджуваному підприємству підвищити економічну ефективність діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи, особливо, аналіз, порівняння й узагальнення. Використання сучасних методів досліджень забезпечує достовірність та обґрунтованість отриманих результатів у світлі розвитку наукових знань.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативні акти, матеріали наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, які аналізують проблематику забезпечення матеріальними ресурсами аграрних підприємств, господарсько-фінансова звітність ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» за 2019–2023 роки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел. Структура роботи відбиває характер логіки дослідження та особливості розробки наукової проблеми. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках, містить 15 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 25 позицій.

1. Теоретичні основи та роль диверсифікації виробництва

1.1. Поняття диверсифікації господарської діяльності та її специфічні особливості

Існує багато причин, чому компанії та їх керівники приймають рішення про диверсифікацію. Основними причинами прийняття рішення про диверсифікацію господарської діяльності є неповне використання ресурсів, зменшення прибутку від основного виробництва, зниження попиту на продукцію, створення нових робочих місць, постійне зростання конкуренції та науково-технічний прогрес [12].

Рішення про здійснення диверсифікації господарської діяльності на ринку, тобто розширення господарської діяльності на нових ринкових нішах, передбачає розгляд таких питань, як: чи пропонує нова галузь (сектор) кращі можливості отримання прибутку порівняно з існуючими можливостями в секторі, в якому підприємство працює в даний час; чи може підприємство конкурувати з існуючими підприємствами на ринку.

Проаналізуємо різні погляди авторів на поняття «диверсифікація» (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Понятійний апарат «диверсифікації»

ПІБ автора	Погляди автора
М. Горт	Диверсифікація – одночасне обслуговування компанією декількох ринків [2]
К. Бері	Диверсифікація ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія [3]
Р. Кунц	Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [5]
Н. Куденко	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [12]

Отже, диверсифікація лат. *diversificatio* – зміна, різноманітність; від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити має різні трактування (рис.1.1):

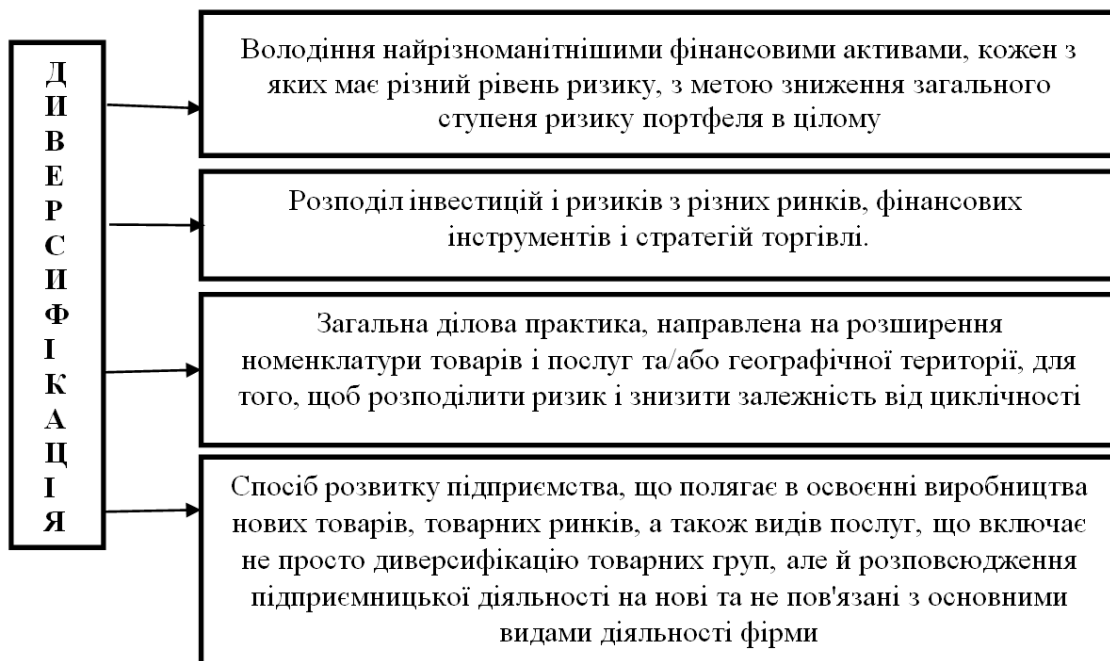


Рисунок 1.1 – Визначення диверсифікації діяльності підприємства

Якщо проаналізувати вітчизняну та зарубіжну літературу, то можна побачити, що найважливішими ознаками диверсифікації з точки зору різних науковців є наступні.

- розвиток нових видів виробництва;
- розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг); освоєння нових видів продукції;
- входження в нові сектори та галузі;
- розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), освоєння нових видів продукції;
- освоєння нових технологій;
- вихід на нові сектори ринку;
- розширення географічних меж діяльності;
- розподіл фінансових ресурсів;
- зміни в організаційній структурі;
- цільова орієнтація.

Сутність терміну "диверсифікація" характеризується входженням у нові сфери та галузі і розширенням сфери діяльності. Основною характеристикою

сутності терміну "диверсифікація" є розподіл фінансових ресурсів, а також експансія в нові сфери і галузі та в нові сфери діяльності.

Під диверсифікацією також розуміють розподіл капіталу між різними інвестиціями, вихід у нові галузі та сфери діяльності, розширення географічних меж діяльності, розширення або навіть заміну асортименту продукції підприємства. Деякі науковці розглядають диверсифікацію (під якою розуміють розширення асортименту продукції) як протилежність спеціалізації (під якою розуміють звуження асортименту продукції підприємства). Це пов'язано з тим, що явище диверсифікації має багато зовнішніх проявів, які залежать від кожної конкретної ситуації, зокрема від стадії життєвого циклу відповідного сектору, в якому працює компанія. Диверсифікація передбачає визначення видів діяльності, які можуть найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства [12].

На нашу думку, термін "диверсифікація" означає урізноманітнення діяльності суб'єкта господарювання за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення сфер діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів тощо. З метою адаптації до ринкових умов за існуючих ресурсних обмежень під диверсифікацією слід розуміти зменшення залежності підприємства від однієї товарної групи та підвищення його конкурентоспроможності.

Згідно з визначеннями сучасних економістів, не зовсім коректно розглядати диверсифікацію як вид діяльності. Діяльність, що здійснюється в результаті диверсифікаційного проекту, дійсно може бути самостійним видом економічної діяльності підприємства, але саму диверсифікацію не можна вважати самостійним видом економічної діяльності. Диверсифікація також не є самостійним видом господарської діяльності згідно з українським законодавством.

Диверсифікація – це вид господарського процесу, що здійснюється підприємством. Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації

диверсифікаційних проєктів широко вивчається в теорії менеджменту. Однак диверсифікація має свої специфічні особливості, які вказують на диверсифікацію як об'єкт управління.

Як і будь-який економічний процес, що здійснюється підприємством, процес диверсифікації має певну цільову спрямованість. До цільових орієнтирів відносяться ефективність результатів господарсько-фінансової діяльності та досягнення економічного ефекту.

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток різних не пов'язаних між собою виробництв і сфер обслуговування та освоєння нових видів товарів, бізнесу і послуг.

Стадник В. зазначає, що "будь-який вид підприємницької діяльності пов'язаний з ринковими коливаннями, тому підприємство повинно диверсифікувати свою діяльність", тобто загальноекономічні закони суспільного розвитку завжди є основою для визначення напрямку диверсифікації на основі не тільки економічних законів і факторів, а й соціальних факторів, врахування яких свідчить про визначення узагальнюючих факторів процесу диверсифікації [21]. Таким чином, диверсифікацію можна охарактеризувати як процес, що відбувається в конкретних ринкових умовах, оскільки конкретний напрям диверсифікації визначається безпосередньо на ринку.

Диверсифікація характеризується тим, що вона спрямована на досягнення певних економічних інтересів підприємства. Ця особливість диверсифікації передбачає врахування економічних інтересів інших учасників господарських відносин, як це визначено в Господарському кодексі України [9]. На особливу увагу заслуговує головна ознака процесу диверсифікації – безперервність бізнесу, яким займається підприємство. В умовах глобалізації світової економіки, що супроводжується взаємопроникненням технологій і капіталів, цю особливість процесу диверсифікації можна вважати одним з найважливіших його принципів.

Категорію "диверсифікація" слід розглядати з наступних точок зору:

- виробничий аспект – одночасний розвиток декількох не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту товарів (робіт, послуг), впровадження нових товарів (робіт, послуг) – товарна диверсифікація;

- технологічний аспект – виробництво того самого продукту на основі використання нових технологій – технологічна диверсифікація;

- маркетинговий аспект – вихід на нові ринки або нові сегменти одного і того ж ринку - ринкова диверсифікація

- фінансовий аспект – диверсифікація фінансової діяльності шляхом удосконалення розподілу капіталу між різними галузями та видами діяльності; використання різних фінансових інструментів із застосуванням системного, цільового та індивідуального підходу – диверсифікація способів та засобів фінансування.

У світлі вищезазначеного, пропонується включити в категорію "диверсифікація" наступну систему параметрів

- цілі (цілеспрямованість) – адаптація до ринкового середовища, посилення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості, забезпечення довгострокової стабільності;

- ключові фактори – зменшення залежності компаній від однієї продуктової лінійки;

- методи – розробка нових інструментів управління та розподілу інвестиційних ресурсів на нові види продукції, нові технології, нові ринки, включаючи інші галузі;

- фінансове забезпечення – нові способи залучення фінансових ресурсів.

Процес диверсифікації на підприємствах (організаціях) пропонується структурувати за такими основними етапами (рис. 1.2).

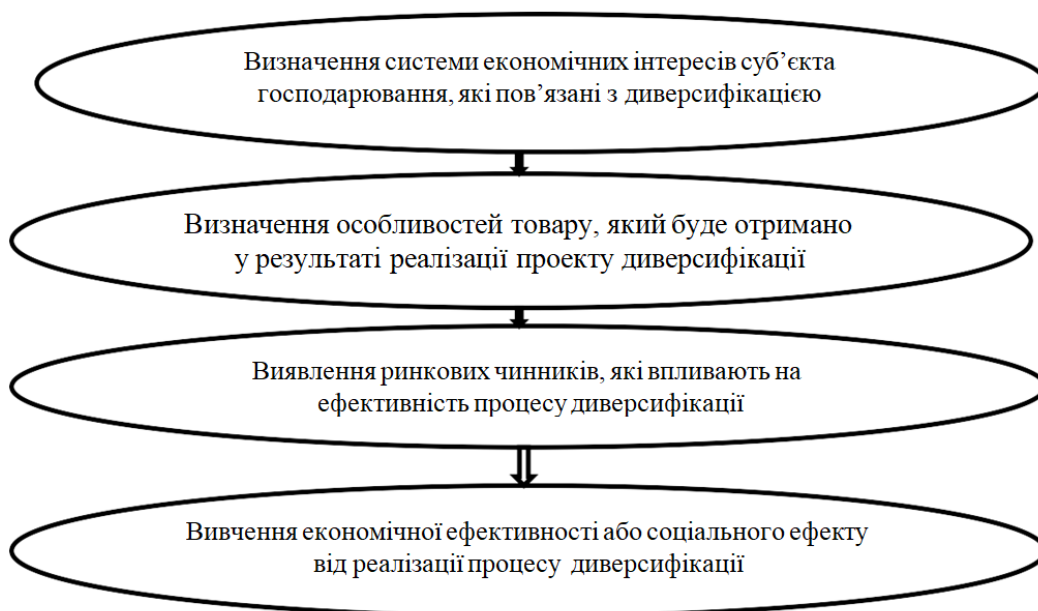


Рисунок 1.2 – Структура етапів процесу диверсифікації

Стратегія диверсифікації застосовується тоді, коли підприємство більше не може розвиватися на конкретному ринку в конкретному секторі. Основними факторами, що визначають вибір стратегії диверсифікації, є

- а) ринок для існуючого бізнесу є насиченим або попит на продукт зменшується через те, що продукт розпродається;
- б) поточний бізнес генерує надлишковий грошовий потік, який можна інвестувати в інші сфери бізнесу для отримання прибутку;
- в) новий бізнес може створити синергію, наприклад, завдяки ефективному використанню обладнання чи сировини;
- г) антимонопольне законодавство не дозволяє подальше розширення бізнесу в секторі;
- д) бізнес не є прибутковим;
- е) бізнес може бути більш ефективним та прибутковим;
- ж) компанія може залучити нових працівників[12].

Диверсифікація має як позитивні, так і негативні аспекти. Основні небезпеки диверсифікації пов'язані з розпорошенням влади та проблемами в управлінні диверсифікованим підприємством. Ця проблема призвела до розвитку методів портфельного аналізу [18].

Отже, беручи до уваги вищезазначені характеристики, поняття "диверсифікація" можна визначити наступним чином.

"Диверсифікація" – це безперервний економічний процес розвитку декількох не пов'язаних між собою галузей виробництва або сфер обслуговування, освоєння нових видів товарів, бізнесу і послуг, розвиток декількох не пов'язаних між собою галузей виробництва або сфер обслуговування, здійснюваний підприємством для реалізації своїх економічних інтересів в певних ринкових умовах, під впливом економічного регулювання, здійснюваного державними органами влади.

1.2. Класифікація видів процесу диверсифікації

Диверсифікація є одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки, тобто її економічних суб'єктів. Тому важливою є класифікація видів диверсифікації.

Сергійчук І.І. класифікує диверсифікацію на виробничу, маркетингову та фінансову, залежно від сфери діяльності підприємства. Виробнича диверсифікація - це освоєння нових видів виробництва. Цей вид диверсифікації включає в себе галузеву диверсифікацію (значне збільшення кількості технічно не пов'язаних між собою галузей) та продуктово-товарну диверсифікацію (збільшення різноманітності продукції при однакових трудових ресурсах і технології). Фінансові інвестиції в підприємства призводять до диверсифікації фінансової діяльності, що є ознакою фінансової диверсифікації. Диверсифікація маркетингової діяльності підприємства за рахунок розширення каналів збуту та використання різних маркетингових прийомів при реалізації продукції є ознакою маркетингової диверсифікації [18].

Відповідно до цієї класифікації, Давидова І.І. пропонує поділяти диверсифікацію виробництва на пов'язану з існуючою сферою діяльності та не пов'язану з нею. Тобто, диверсифікація виробництва, пов'язана з існуючою сферою діяльності, може бути вертикальною (пряма - за наявності додаткових

умов, непряма - можлива за фінансових та управлінських умов), горизонтальною (вузька - здійснюється в межах існуючої сфери діяльності) та горизонтальною (вузька - реалізується в межах виробничої системи на національному рівні; широка - проникає у виробничу систему на міжнародному рівні). Диверсифікація, не пов'язана з диверсифікацією продукції, представлена концентричною диверсифікацією [12].

Диверсифікація бізнесу означає розширення асортименту товарів і послуг на мікрорівні, а на мезорівні - вихід на нові ринки та доступ до суміжних і неспоріднених галузей. Цей тип диверсифікації є доцільним, коли вигоди переважають над витратами [14].

На основі аналізу літературних джерел було розроблено комплексну класифікацію типів диверсифікації на підприємствах (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Види диверсифікації

Диверсифікація може бути наступних видів:

- за сферою діяльності: продуктова (виробництво нових видів продукції з розширенням або оновленням найменувань (товарного асортименту)); технологічна (впровадження нових, високоефективних технологій, оновлення обладнання); маркетингова (виведення продукції на нові ринки, використання нових методів просування продукції); фінансова (диверсифікація фінансових вкладень у різні сфери діяльності); інформаційна (різні джерела отримання інформації з різних джерел) тощо;
- за метою: стратегічні, тактичні;
- за типом організації: зовнішні (розвиток нових сфер діяльності на основі злиття з іншими компаніями), внутрішні (започаткування нових сфер діяльності всередині компаній);
- за видом діяльності: пов'язані, не пов'язані;
- за іншими ознаками: організаційні, функціональні, ресурсні, портфельні тощо.
- за розміром підприємства: великі підприємства, малі та середні підприємства;
- за типом юридичної особи: диверсифікація здійснюється компаніями, банками, асоційованими компаніями, холдингами, промислово-фінансовими групами тощо;
- за напрямом здійснення: горизонтальна, вертикальна, конгломератна, змішана.

В результаті вивчення наукової літератури можна констатувати, що існують різні види диверсифікації. З цією метою було розроблено узагальнену класифікацію видів диверсифікації. Наведена класифікація дозволяє менеджерам зосередити увагу на найбільш важливих видах диверсифікації. Крім того, дуже важливо враховувати особливості диверсифікації на великих і малих підприємствах. Малі та середні підприємства дуже швидко змінюють напрямок діяльності, що може призвести до банкрутства компанії, якщо новий вид діяльності не є прибутковим. З іншого боку, великі підприємства мають достатній потенціал для реалізації нових проектів.

Розрізняють такі основні види диверсифікації [1]:

1) вертикальна (концентрична) диверсифікація (підприємство починає виробництво нових видів продукції, які в технологічному і/або маркетинговому аспектах пов'язані із наявною продукцією);

2) горизонтальна диверсифікація (виробництво підприємством нових видів продукції, які технологічно не пов'язані із уже наявними, але спрямовані задовольняти потреби існуючих споживачів підприємства);

3) конгломеративна диверсифікація (розроблення та виробництво підприємством нової продукції за товарними атрибутами (експлуатаційні характеристики, технічні характеристики тощо), яка жодним чином не пов'язана з існуючою діяльністю підприємства та його ринками збуту).

Таблиця 1. 2. – Класифікація видів диверсифікації за ознаками [5]

Ознака	Різновид
За рівнем диверсифікації	На рівні підприємства, на рівні галузі
За об'єктом диверсифікації	Продукції, виробництва
За організаційною структурою	Зовнішня, внутрішня
За масштабом виробництва	Макро- і мікродиверсифікація
За стратегією розвитку	Пов'язана, непов'язана
За напрямком	Горизонтальна, вертикальна, концентрична, латеральна, конгломеративна
За ринковою приналежністю	У межах одного (конкретного) сегмента, багатосегментна

Визначено основні етапи проведення диверсифікації підприємства:

1 етап – підготовчий (визначається доцільність здійснення окремих видів диверсифікації);

2 етап – аналітичний (проводиться діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства);

3 етап – обґрунтування доцільності проведення диверсифікації (обирається вид, і формується програма реалізації стратегії диверсифікації);

4 етап – реалізація процесу диверсифікації;

5 етап – аналіз і контроль за проведенням процесу впровадження диверсифікації [7].

1.3. Інструменти диверсифікації та її роль у конкурентоспроможності підприємства

Диверсифікація, як і будь-яке інше економічне явище, пройшла певний історичний процес розвитку.

Дослідники виділяють основні етапи розвитку диверсифікації. Кожен з цих етапів характеризується відповідними передумовами, що призводять до розвитку різних видів диверсифікації (табл. 1.1).

Основні положення теорії диверсифікації були сформовані в період з 1984 по 1997 роки, але її концептуальні основи були закладені ще в середині 1960-х років І. Ансоффом. Згідно з цією теорією, основними мотивами для визначення організаційно-структурної стратегії компанії є формування ринкового потенціалу (на шкоду недиверсифікованим фірмам, добробут яких базується не на ефективності, а на здатності охоплювати сектори ринку, недоступні для недиверсифікованих фірм). Створення або накопичення ринкового потенціалу стимулює конкуренцію між фірмами.

Накопичення ресурсного потенціалу (диверсифікація є реакцією на надлишкові потужності у виробничій системі [12]; збільшення фактору масштабу через поглинання та злиття - це оптова купівля ресурсів інших компаній; додаткові ефекти (синергія), які генерують такі об'єднання, не так просто отримати [18], і ця синергія трансформується у специфічні ресурси компанії, яка диверсифікується через злиття і збільшує фактор масштабу [19].

Таблиця 1.3 – Основні етапи розвитку процесу диверсифікації [10,11].

Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
Масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі.	Відсутність диверсифікації
Масовий збут (до середини 50-х рр. XX ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі.
Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.
Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій	Глобальна диверсифікація.
Соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.	Збереження навколишнього середовища; раціональне та ефективне використання ресурсів	Конгломератна диверсифікація.
Глобалізація сучасного світу XXI ст.	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація

Збільшення організаційного потенціалу (реалізація переваг ефективного менеджменту в компаніях, що диверсифікуються) [12].

Як показали подальші теоретичні дослідження, теорія диверсифікації була зведена до моделі взаємодії ринку і продукту та співвідношення між ризиком і невизначеністю в бізнес-середовищі та ефективністю стратегії.

Деякі дослідники схильні інтерпретувати теорію диверсифікації з використанням так званої квантової логіки [15] і розглядають диверсифікацію як пошук стабільної позиції в умовах невизначеності на основі кількісної оцінки діяльності (переривання безперервності, розгалуження в різні частини бізнес-середовища).

Перше і найбільш повне емпіричне дослідження ресурсів та організаційного потенціалу, який вважається одним з ключових елементів теорії диверсифікації, було проведено Р. Румелтом. Румелт класифікував диверсифіковані компанії за ступенем близькості сфер їхньої діяльності і

зазначав, що "при такій оцінці підрозділів компанії особлива увага приділяється наявності або відсутності спільних приміщень, спільного персоналу та інших ознак спроби використання спільних факторів виробництва". Дослідження Р. Лемерта показало, що фірми, які поєднують схожі сфери діяльності та виробничий досвід, мають значну перевагу у споріднених галузях над фірмами без споріднених галузей.

Згодом були отримані результати, які прямо суперечили висновкам Р. Лемерта. Дослідження компаній у різних секторах бізнесу показали, що найкращі показники в певний період демонстрували або вузькоспеціалізовані компанії, або диверсифіковані компанії, які поєднували не пов'язані між собою види діяльності. Було виявлено, що структура ринку впливає на взаємозв'язок диверсифікації та результатів діяльності. Підсумовуючи аналіз теорії диверсифікації як методологічної основи формування стратегії компанії в нестабільних умовах розвитку. Враховуючи циклічний розвиток економічного середовища та незважаючи на очевидні переваги синергії, покладання на очевидні стратегічні ефекти цього явища пов'язане зі значними ризиками.

Тому ефективна стратегія балансування компанії в нових умовах повинна базуватися на взаємному узгодженні аспектів організаційної, структурної та інноваційної стратегій, при цьому стратегії маркетингу різноманітності продукції повинні впливати з інноваційних стратегій і виконувати допоміжну функцію. На думку дослідників Гарвардської школи, однією з головних цілей стратегічного менеджменту є виявлення і одночасний розвиток передових організаційних можливостей для управління компаніями в умовах невизначеності та інновацій. Це, безсумнівно, досягнення конкурентних переваг за рахунок технологічних ноу-хау. Йдеться також про з'ясування того, як виробничі потужності, придбані підприємствами, можуть бути використані у виробництві різних видів кінцевої продукції.

Таким чином, беручи до уваги наведені вище модифікації та уточнення понятійного апарату, можна зробити висновок, що диверсифікацію можна

розглядати у двох аспектах: стратегія боротьби з невизначеністю та стратегія пристосування до діяльності в умовах невизначеності.

Перша особливість цієї теорії активно використовувалася при формулюванні корпоративних стратегій з кінця 1960-х до початку 1990-х років. Реалізація стратегій, заснованих на цій теорії, призвела до стрімкого збільшення розмірів великих компаній, причому більша частина активності зі злиття та поглинання відбувалася у суміжних секторах бізнесу. Компанії не намагалися надмірно розширювати сферу своєї діяльності, а ефективність стратегії забезпечувалася за рахунок підвищення стійкості підприємства, що розширюється, по відношенню до впливу елементу стохастичної невизначеності бізнес-середовища.

Перехід на новий якісний рівень теорії диверсифікації у формуванні стратегій протидії невизначеності бізнес-середовища пов'язаний з переглядом ролі маркетингової стратегії в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства та переглядом спрямованості цієї стратегії з точки зору протидії невизначеності. У період з середини 1960-х до початку 1980-х років маркетингова стратегія існувала окремо від організаційно-структурної стратегії, а в умовах невизначеності недоречно говорити про комплекс стратегічних заходів підприємства.

Виходячи з огляду літератури, диверсифікацію можна охарактеризувати за такими ознаками:

1) еволюційний характер - поява диверсифікації не є раптовою. Розвиток диверсифікації відбувався одночасно з розвитком світової економіки. Тому диверсифікація історично пройшла чотири основні етапи становлення під впливом економічних особливостей;

2) структурування - диверсифікація здійснюється підприємствами поетапно. Наприклад, спочатку необхідно проаналізувати бізнес-середовище підприємства, визначити, чи є ринкові тенденції сприятливими, оцінити можливості, впровадити диверсифікацію та оцінити її ризики;

3) комплексність - важливість визначення цілей, мотивації та умов для диверсифікації;

4) багатовимірність - характеристикою диверсифікації є здатність поєднувати спільні та відмінні сфери діяльності; та

5) відповідність цілям - чітке та конкретне визначення цілей диверсифікації

6) емерджентність - в результаті появи нових сфер діяльності система підприємства набуває нових рис. Іншими словами, змінюється організаційна структура управління або з'являються нові ринки;

7) динамічність - диверсифікація надає можливості для безперервного розвитку підприємства та підвищує його конкурентоспроможність

8) синергія - структурні підрозділи підприємства позитивно взаємодіють один з одним

9) зворотний зв'язок - оптимальний розвиток нової сфери діяльності може мати позитивний вплив на основне виробництво. Цей позитивний ефект проявляється, наприклад, через забезпечення основної діяльності компанії оборотним капіталом.

Рішення керівництва будь-якої організації про реалізацію стратегії диверсифікації залежить насамперед від позитивного та негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Загалом можна виділити ряд важливих факторів, які впливають на процес розвитку диверсифікації на підприємствах. Загалом науковці виділяють низку факторів, що впливають на диверсифікацію підприємств. Фактори зазвичай поділяють на дві категорії: внутрішні та зовнішні фактори [20-21]. Внутрішні фактори впливу називають ендогенними, а зовнішні – екзогенними. Розглядаючи ініціювання диверсифікації на переробних підприємствах, внутрішні фактори включають розмір підприємства та його конкурентні переваги, характеристики продукції, яку воно виробляє, витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією, фінансове становище організації, цілі, місію та потенціал підприємства. Зовнішні фактори включають стан сектору та позицію підприємства в секторі, а також привабливість ринку [20]. До

внутрішніх факторів, що впливають на диверсифікацію в сільськогосподарському виробництві, належать організаційно-правова структура підприємства, наявні конкурентні переваги, рівень освіти та кваліфікації працівників, вік зайнятого населення та розвиток соціального капіталу. Основними зовнішніми факторами впливу є розвиток регіональної економіки, транспортної інфраструктури та зв'язку, рівень зростання ринку та характеристики ринку праці [21]. Також при розгляді диверсифікації діяльності виробничих підприємств виділяють наступні фактори [23]:

- зовнішні: законодавство, економічна оцінка зовнішнього середовища, рівень науково-технічного прогресу, ризики, пов'язані з диверсифікацією підприємства, вивчення особливостей споживчого попиту на нову продукцію, створення спеціальних фондів для фінансування диверсифікації;

- внутрішні: цілісність виробничої організації підприємства; адаптивність та гнучкість організації; здатність гарантувати зміни в організації виробництва за рахунок фінансових та людських ресурсів; основні характеристики людських ресурсів: кількість та якість, рівень підготовки та кваліфікації; здатність використовувати накопичений прибуток підприємства та координувати його діяльність; забезпечення підприємства необхідною кількістю основних та ліквідних активів, конкурентоспроможність продукції та послуг, прибутковість підприємства, рентабельність продукції та послуг.

Фактори, що сприяють диверсифікації діяльності підприємства, можна класифікувати на дві групи: зовнішні та внутрішні фактори. Фактори зовнішнього середовища характеризують економічні умови (інфляція, ціни, доходи, валютні курси, умови кредитування), підприємства (платоспроможність підприємства, його позиція на ринку, репутація, характеристики продукції, попит на нові продукти та послуги, фінансова підтримка диверсифікації), законодавство та науково-технічний розвиток. Виявлені внутрішні фактори потім характеризують кваліфікацію, потенціал, адаптивність і гнучкість працівників, маневреність виробничої системи, конкурентоспроможність, рентабельність продукції та наявність основного і оборотного капіталу [2].

Тому, не конкретизуючи галузь або сферу діяльності підприємства, пропонується виділити наступні фактори, які мають значний вплив на диверсифікацію компанії (рис. 1.4) [15,23,20-21].

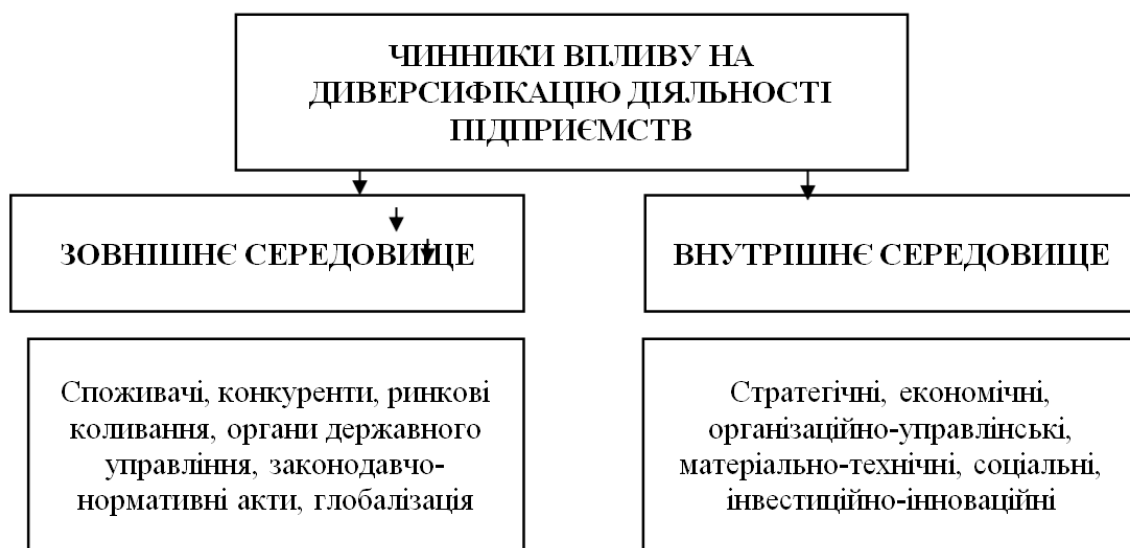


Рисунок 1.4 – Загальні фактори, що впливають на диверсифікацію діяльності

Вплив кожного з цих факторів слід пояснити. Наприклад, новостворена або давно існуюча компанія завжди намагатиметься виробляти товари та надавати послуги, які відповідають потребам її клієнтів. Якщо організація реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент продукції або починаючи виробляти нові продукти, які не орієнтовані на запити та потреби споживачів, така стратегія стає ризикованою і може призвести до виходу організації з ринку. Тому, перш ніж прийняти рішення про вибір стратегії диверсифікації, керівники підприємств повинні детально проаналізувати, що потрібно споживачам.

Можна сказати, що конкуренти так чи інакше посилюють діяльність організації. Адже завдяки конкурентам компанії постійно намагаються вживати заходів для збільшення своєї частки на ринку, тобто розвивати та диверсифікувати свою виробничо-господарську діяльність. Тому можна сказати, що конкуренти сприяють використанню керівництвом організації стратегій диверсифікації. Іншим важливим фактором, що впливає на диверсифікацію, є

ринкові коливання. До них відносяться темпи збільшення або зменшення попиту та пропозиції, інфляція та цінова політика. Економічна ситуація в будь-якій країні не є стабільною, а скоріше циклічною. Це означає, що можна спостерігати як відсутність, так і виникнення економічних криз.

Причини економічних криз можна спостерігати в багатьох країнах: зниження прибутковості, скорочення обсягів виробництва, зменшення кількості працівників, припинення інвестиційної діяльності, невиконання існуючих зобов'язань перед працівниками (невиплата заробітної плати), постачальниками сировини через брак фінансових ресурсів і т.д. Все це викликано зниженням попиту на продукцію, високою інфляцією, нестачею власного капіталу, високою вартістю запозичень

Причинами цього є нестача коштів та збільшення вартості позикових коштів. Економічні кризи можуть по-різному впливати на компанії, незалежно від їхнього сектору. Все залежить від здатності організації швидко та ефективно реагувати. Це означає, що якщо реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі проявляється через виробництво товарів і надання послуг, необхідну кількість і якість робіт та оптимізацію загальних витрат, то це забезпечить необхідні умови для стабільного функціонування підприємства [13].

Основними умовами, що гарантують розвиток диверсифікації економіки, є сприятливе регуляторне середовище, захист прав власності, рівень конкуренції та доступ до фінансових послуг. За інформацією Світового банку, нормативно-правові акти, прийняті українською владою, не сприяють розвитку приватного сектору економіки [18].

Оскільки глобалізація відіграє вирішальну роль для України у створенні моделі міжнародного поділу праці з використанням модернізованих технологій виробництва, важливо проаналізувати її вплив на диверсифікацію. На рис. 1.5 глобалізація показана як один з факторів, що впливають на диверсифікацію, але вона може бути поєднана з іншими факторами, такими як споживачі, конкуренти, державні органи, ринкові коливання та законодавство. Коли глобалізація розглядається як процес, вона передбачає взаємодію та інтеграцію

галузей і соціальних сфер, при цьому виробничий процес в одній країні стає частиною процесу, характерного для світової економіки в цілому [13].

Глобалізація також означає помітний і швидкий процес інтеграції національних економік у світове господарство, що характеризується демократизацією, інтелектуалізацією, інформатизацією та комп'ютеризацією виробництва. В результаті розвитку та вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій, конкурентоспроможність економічної системи країни піддається випробуванню.

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на диверсифікацію бізнес-діяльності, можна об'єднати в наступні групи [18, 22]: - стратегічні (включають цілі, місію та завдання. Раціонально визначені стратегічні і тактичні цілі та поставлені завдання сприяють ефективному здійсненню диверсифікації господарської діяльності); - економічні (аналіз основних показників діяльності підприємства (показників рентабельності, фінансової незалежності, ділової активності та інших показників) дозволяє виявити потенційні можливості для реалізації стратегії диверсифікації); - організаційно-управлінські (аналіз основних показників диверсифікації діяльності організації (показників рентабельності, фінансової незалежності, ділової активності тощо) дозволяє виявити потенційні можливості для реалізації стратегії диверсифікації)

- організація та управління (розмір підприємства, його організаційна структура управління та організаційна форма відіграють важливу роль у впливі на диверсифікацію діяльності підприємства); - матеріали та технології (сировина, матеріали, комплектуючі, виробничі потужності, обладнання тощо);

- інвестиційна та інноваційна (аналіз результатів інвестиційної діяльності підприємств, динаміка інвестиційного посередництва та привабливості, кількість інновацій, нових технологій тощо). Концептуальні засади розвитку диверсифікації на підприємствах ґрунтуються на комплексному аналізі впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір тієї чи іншої форми диверсифікації, враховують виявлені характеристики диверсифікації, тим самим визначаючи основні цілі, які необхідно досягти, головні умови та причини цього економічного явища.

Основними інструментами диверсифікації є:

- 1) розвиток власних технологій і продуктів, тобто прямі інвестиції;
- 2) ліцензування певних технологій або продуктів; і
- 3) створення спільних підприємств, в які кожна сторона вносить ноу-хау та ресурси
- 4) створення венчурних фондів, підрозділів або венчурного аутсорсингу
- 5) злиття та поглинання (M&A) з метою придбання вже існуючого бізнесу.

Тому найважливішим питанням є вибір конкретного методу.

Таблиця 1. 4. – Базові показники діагностики рівня диверсифікації

Показники	Розрахунок
абсолютний рівень диверсифікації (РДА)	$РДА = КСД$, де КСД – кількість сфер (видів) діяльності, що підлягають емпіричному дослідженню
трансформований показник концентрації (ТПК)	$ТПК = 1 - \chi_{П}^{МАКС}$, де $\chi_{П}^{МАКС}$ – питома вага доходу від реалізації основної продукції у загальному обсязі доходу підприємства
Беррі-індекс / показник Херфіндаля-Хіршмана ($I_{ХХ}$)	$I_{ХХ} = 1 - \sum_{k=1}^{КСД} \chi_{ОП_k}^2$, де $\chi_{ОП_k}$ – питома вага певної сфери діяльності (галузі) у структурі товарної продукції підприємства
коефіцієнт зосередження сфери діяльності (галузі) згідно зі спадним (або зростаючим) принципом (K_3)	$K_3 = 1 - \frac{100}{\sum_{k=1}^{КСД} \chi_{ОП_k} * (2H_k - 1)}$, де H_k – порядковий номер сфери діяльності (галузі) у ранжованому ряді, що побудований відповідно до спадного (або зростаючого) принципу
індекс ентропії (I_E)	$I_E = \sum_{k=1}^{КСД} \chi_{ОП_k} \ln \left(\frac{1}{\chi_{ОП_k}} \right)$
індекс Аттона (I_A)	$I_A = 2 \sum_{k=1}^{КСД} H_k * \chi_{ОП_k} - 1$
індекс диверсифікації ($I_{ДВ}$)	$I_{ДВ} = \frac{\sum_{k=1}^{КСД} \left(\frac{D_k}{D} \right)}{1 - \chi_{П}^{ОПТ}}$, де D_k – дохід, отриманий від реалізації не основної продукції відповідної сфери діяльності; D – загальний обсяг доходу підприємства; $\chi_{П}^{ОПТ}$ – оптимальна питома вага основної продукції відповідної сфери діяльності
рівень ризику (R)	$R = P \cdot A$, де P – ймовірність виникнення небезпеки; A – очікуваний розмір шкоди (збитку), що може завдати реалізована небезпека

Диверсифікація сільськогосподарських підприємств має такі переваги:

- ефективне залучення та використання ресурсів компанії
- можливість досягнення синергетичного ефекту та підвищення ефективності;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та бізнесу в цілому; та
- збільшення продажів продукції за рахунок залучення нових споживачів; - -
- сприяння оновленню товарів та послуг;
- забезпечення національної економічної та продовольчої безпеки;
- максимально ефективно використання природних ресурсів та економічного потенціалу;
- зниження ступеня підприємницького ризику за рахунок усунення залежності від одного продукту.

Недоліками реалізації стратегії диверсифікації є:

- неповне вивчення особливостей нового ринку; потенційні проблеми з пошуком і залученням джерел фінансування; невизначеність у термінах реалізації;
- переваги спеціалізованого виробництва не завжди можуть бути доступними;
- підвищений ризик помилки у виборі стратегії диверсифікації та підтримки безперспективного виробництва.

Отже, діагностика рівня диверсифікації на підприємстві дає можливість визначити найбільш перспективні та доцільні напрями таких перетворень, визначити можливість реалізації найбільш прийняттого з ряду диверсифікованих бізнес-планів та попередити ймовірність ризиків.

2: Особливості управління виробництвом ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства

На основі матеріалів, отриманих від ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ», було проведено дослідження з метою удосконалення управління бізнес-процесами в сільськогосподарському виробництві.

ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» є самостійним підприємством, що діє на підставі укладених контрактів, договорів оренди землі та майна з пайовиками, які проживають на даній території. Господарська діяльність товариства полягає у вирощуванні та реалізації зернових та продуктів їх переробки, а також оптовій торгівлі зерновими культурами. Природно-кліматичні умови на території господарства в цілому сприятливі для сільськогосподарського виробництва, а сільськогосподарські культури вирощуються відповідно до регіональної агротехніки. З вищесказаного можна зробити висновок, що досліджувані господарства в цілому мають вигідне адміністративне розташування і досить сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільськогосподарського виробництва.

Для того, щоб повністю описати організацію, виробничу та економічну діяльність товариства «АГРОФІРМА СОЮЗ», було досліджено структуру їх земельних угідь. Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років загальна площа земельних угідь товариства зменшилася на 310 га або на 10,0%. Це пов'язано з тим, що жителі села розірвали договір оренди з керівником досліджуваного господарства і передали свої паї новоствореному підприємству, яке запропонувало кращі умови. Площа земель сільськогосподарського призначення зменшилася на 10,1%, площа ріллі також зменшилася. Коефіцієнти сільськогосподарської освоєності та ріллі близькі до 1, що означає, що більша частина землі обробляється, засіяна сільськогосподарськими культурами та інтенсивно використовується. В той же час, площа земель господарства дещо зменшилася, а кількість працівників значно скоротилася, що призвело до

збільшення індексу забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного працівника на 14,1%.

З метою забезпечення комплексного аналізу управління бізнес-процесами в системі агровиробництва товариства, склад і структура товарних культур, вирощених протягом досліджуваного періоду, представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура посівів товарних культур

Види продукції	2019		2020		2021		2022		2023		2023 р. у % 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього,	2821,1	100,0	7758,5	100,0	4966,4	99,1	9606,0	100,0	10335,7	100,0	3,7 рази
в т.ч. зернові культури	688,4	24,4	1476,3	19,0	2010,3	40,1	2379,6	24,8	3002,1	29,0	4,4 рази
з них: озима пшениця	432,1	15,3	858,4	11,1	974,6	19,5	1322,9	13,8	1206,2	11,7	279,1
ячмінь ярий	131,6	4,7	64,6	0,8	-	-	38,7	0,4	-	-	-
ячмінь озимий	419,9	14,9	44,9	0,6	46,9	0,9	-	-	423,6	4,0	100,9
кукурудза на зерно	4,8	0,2	508,4	6,5	988,8	19,7	1018,0	10,6	1372,3	13,3	285,9 разів
соняшник	2132,7	75,6	6282,2	81,0	2956,1	59,0	7226,4	75,2	7333,6	71,0	3,4рази
Роботи і послуги	-	-	-	-	42,7	0,9	-	-	-	-	-
Всього по господарству	2821,1	100,0	7758,5	100,0	5009,1	100,0	9606,0	100,0	10335,7	100,0	3,7 рази

Тобто, ярий ячмінь у 2021 та 2023 роках та озимий ячмінь у 2022 році не були посіяні через управлінські рішення керівників господарств, зумовлені агротехнічними вимогами. Площі під цими культурами були переведені під соняшник та кукурудзу. Підсумовуючи структурний аналіз продукції, запропонованої до реалізації в господарствах, слід зазначити, що виручка від реалізації у 2023 році склала 103357 тис грн, що приблизно в 3,7 рази перевищує відповідний показник 2019 року, що пов'язано зі значним зростанням рівня ціни реалізації окремих видів продукції та пандемією внаслідок негативного впливу вітчизняної економічної кризи.

Встановлено, що найбільшу частку в товарній структурі у 2023 році займає соняшник (71,0%), решту - зернові культури (29%). З вищезазначеного можна зробити висновок, що господарство спеціалізується на вирощуванні технічних та зернових культур. Разом з тим, для того, щоб зробити економічно обґрунтовані висновки щодо частки окремих видів продукції в структурі товарної продукції, необхідно розрахувати рівень спеціалізації досліджуваного підприємства, тобто коефіцієнт спеціалізації. Для цього слід використовувати наступне рівняння:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2*i-1)}$$

де P_i – частка i – ї агрокультури до суми товарної продукції, яка реалізована;

i – порядковий номер культури у ранжируемому ряду з його часткою у грошовій виручці від продажу продукції.

Таким чином коефіцієнт спеціалізації господарства складає: $K_{сп} = 0,5$

Розрахований індекс спеціалізації вказує на середній рівень спеціалізації. Отже, рівень спеціалізації на вирощуванні олійних та зернових культур у цьому господарстві є середнім. Враховуючи, що в структурі посівних площ господарства переважає вирощування соняшнику, слід звернути увагу на негативний вплив технічних культур на показники якості ґрунту, а саме: виснаження ґрунту, посилення ущільнення та ерозії ґрунту, втрата верхнього родючого шару, забур'яненість та перевантаження ґрунту, особливо соняшnikовою лозою, що слід враховувати. Тому ці наслідки пересіву в структурі посівів соняшнику вимагають розробки вдосконалених методів сталого землеробства та відповідного управління бізнес-процесами вирощування культури.

Для того, щоб зрозуміти економічну форму засобів праці та забезпеченість основними та оборотними засобами досліджуваних підприємств, необхідно проаналізувати їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка ефективності використання основних та оборотних засобів у ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Таблиця 2.2 - Динаміка ефективності використання основних та оборотних засобів у ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2402,0	4483,2	6631,9	6315,4	6560,0	273,1
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	2199,7	2817,5	4235,9	5139,4	5406,9	245,8
Валовий дохід, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606,0	10335,7	3,7 рази
Фондозабезпеченість на 100га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	77,8	152,3	227,7	220,2	236,2	3,0 рази
Фондоозброєність в розрахунку одного працівника, тис. грн.	72,8	140,1	228,7	185,7	252,3	3,5 разів
Фондовіддача, грн.	1,1	1,1	0,65	0,86	0,89	80,9
Фондоємність, грн.	0,9	0,9	1,54	1,16	1,12	124,4
Коефіцієнт оборотності оборотних фондів	1,28	2,75	1,18	1,87	1,91	149,1
Тривалість одного обороту, днів	280,7	130,7	304,4	192,6	188,3	67,1
Припадає оборотних засобів на 100грн.основних засобів, грн.	91,6	62,8	63,9	64,9	52,1	56,8

Дані таблиці 2.2 показують, що середньорічна вартість основних засобів зросла на 173,1%, а середньорічна вартість оборотних активів - на 145,8% протягом аналізованого періоду. Фондоозброєність та фондомісткість, які є показниками ефективності використання основних та оборотних активів, мали тенденцію до зростання у три та 3,5 рази відповідно. Така тенденція зумовлена інвестиціями у придбання нової сільськогосподарської техніки (колiсний трактор John Deere 8520, шини, бункер, колеса, двоколiсний механiзм, сiвалка, дискова борона BDN-2400 PALLADA 2400 та робоче обладнання у виглядi iнструментiв).

Як наслідок, темпи зростання середньорічної вартості основних засобів перевищують темпи зростання середньорічної вартості валової продукції. Це значною мірою зумовило зниження показника фондовіддачі на 19,1% та зростання показника фондомісткості на 24,4% протягом звітнього року. Підсумовуючи наведену вище динаміку використання основних та оборотних засобів у господарстві, можна зробити висновок, що оборотні засоби використовуються ефективно, про що свідчать такі показники, як збільшення

коефіцієнта оборотності на 49,1% та зменшення тривалості одного обороту на 32,9%. У період з 2019 по 2023 рік основні засоби господарства були оновлені, придбані запчастини до сільськогосподарської техніки та агрегатів, а деякі організації та приватні компанії систематично ремонтували агрегати та вузли і постачали запчастини. Також проводяться роботи з технічного обслуговування електроустановок та технічних будівель. Разом з тим, для ефективного розвитку фермерським господарствам необхідно збільшувати обігові кошти і намагатися за власні кошти купувати нові технічні засоби та пристрої, а також сільськогосподарську техніку, залучаючи при цьому кредитні ресурси.

З метою виявлення резервів розширення сільськогосподарського виробництва необхідно провести дослідження наявності та ефективності використання трудових ресурсів у товаристві протягом досліджуваного періоду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Забезпеченість та рівень використання трудових ресурсів

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р до 2019 р, %
Середньорічна кількість працівників – всього, осіб	33	32	29	34	26	78,8
Ними відпрацьовано всього, тис. люд.-год.	60,1	58,2	53,8	63,8	49,1	81,7
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1821,2	1818,8	1855,1	1876,5	1888,5	103,7
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	80,3	149,4	149,1	209,6	225,2	280,4
Вироблено валової продукції за одну люд.-год. (годинна продуктивність праці), грн.	44,1	82,1	80,4	85,4	119,2	270,3

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що середньорічна кількість працівників у 2023 році на 7 або 21,2% менша, ніж у 2019 році, що свідчить про високу плинність кадрів та нестабільність в управлінні людськими ресурсами. Причинами цього є проходження переддипломної практики та низька фінансова мотивація. Працівники отримують заробітну плату вчасно і в повному обсязі, середньомісячна заробітна плата становить 7230 грн. З іншого боку, лише

головні спеціалісти та бригадири отримують премії, доплати та надбавки, тоді як технічні працівники не мають таких стимулів.

У 2023 році порівняно з 2019 роком прямі витрати на оплату праці зменшилися на 18,3% до 49,1 тис. людино-годин. Водночас ефективність використання праці в аграрному секторі зросла майже в 3,0 рази, що можна пояснити зростанням загального обсягу виробництва. Так, середньорічне виробництво валової продукції на одного працівника (річна продуктивність праці) у 2023 році становило 225,2 000 у.о., збільшившись на 180,4% порівняно з 2019 роком. Аналогічна тенденція спостерігалася і для погодинної продуктивності праці, яка зросла на 170,3% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Таке зростання продуктивності праці означає більш ефективне використання трудових ресурсів, а це означає, що, виробляючи більше продукції за одиницю часу, товариство може заробляти більше прибутку і довше залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Проаналізувавши показники виробничо-господарської діяльності за період 2019-2023 рр., можна зробити висновки про ефективність та економічну стабільність господарства. Доцільно також проаналізувати прибутковість підприємства та виявити тенденції її подальшого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка економічних показників виробничої діяльності

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р., %
Вартість валової продукції, тис. грн.	2650,0	4780,0	4325,0	5450,0	5855,0	220,9
Вироблено валової продукції на: - 100 га с.-г угідь, тис. грн.	85,8	162,4	148,5	190,0	210,8	245,7
– 1 грн. основних фондів, грн.	1,1	1,1	0,65	0,68	0,73	66,3
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	80,3	149,4	149,1	209,6	225,2	280,4
– одну люд.-год., грн.	44,1	82,1	80,4	85,4	119,2	270,3
Отримано на 100 га с.-г угідь:						
– товарної продукції, тис. грн.	91,4	263,5	172,0	334,9	372,2	4,1 рази
– прибутку, тис. грн.	19,8	100,2	37,2	121,2	60,3	3,0 рази
Рівень рентабельності, %	27,7	61,4	27,6	56,7	19,3	-8,4 в.п.

Таблиця 2.4 показує, що майже всі показники, які характеризують економічну діяльність товариства за останні п'ять років демонструють тенденцію

до покращення. Наприклад, загальне виробництво продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросло у 2,4 рази або на 145,7%. Таке зростання відбулося завдяки значному збільшенню загального обсягу продукції, виробленої підприємствами у 2023 році на суму 5855 тис. грн порівняно з 2019 роком. Показники річної та погодинної продуктивності праці також зросли майже втричі, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів у господарствах на 100 га сільськогосподарських угідь

Сума прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь у 2023 році склала 3722 тис грн, що більш ніж у чотири рази перевищує відповідний показник 2019 року. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь за цей період також збільшився втричі. Водночас рентабельність господарства знизилася на 8,4 відсоткових пункти до 19,3% у 2023 році, але з огляду на інші виробничо-економічні показники, досягнуті підприємством, можна зробити висновок, що ресурсна база використовується ефективно, а господарство функціонує економно.

Проаналізуємо деякі загальні показники виробничо-господарської діяльності фермерського господарства за досліджуваний період (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Загальні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Вид продукції	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення, +,-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	2821,1	7758,5	5009,1	9606,0	10335,7	7514,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2209,6	4808,2	3924,6	6130,5	8660,2	6450,6
Прибуток (збиток), тис. грн.	611,5	2950,3	1084,5	3475,5	1675,5	1064,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	27,7	61,4	27,6	56,7	19,3	-8,4 в.п.

Згідно з даними, представленими в таблиці 2.5, показник виручки від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 7514,6 тис. грн порівняно з 2019 роком. При цьому собівартість реалізованої продукції через зростання цін на матеріально-технічні ресурси за останні роки зросла на 6450,6 тис. грн. Разом з тим, показники ефективності виробничо-господарської діяльності господарства є

позитивними. Так, чистий прибуток у 2023 році склав 1675,5 тис. грн, що на 1064 тис. грн більше порівняно з 2019 роком; показники рентабельності у 2023 році знизилися до 19,3% порівняно з попереднім роком через зростання собівартості продукції, спричинене підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та пестициди. Варто зазначити, що компанія не досягла очікуваного показника прибутку в розмірі 4896 тис грн у 2023 році. Фактично прибуток впав на 3220,5 тис. грн, знову ж таки через непередбачуваність товарної політики щодо структури продукції та обсягів посівів. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу керівництва на розробку нової стратегії раціонального виробничого планування підприємства у критичній ситуації.

Підсумовуючи висновки щодо організаційно-економічної характеристики господарства, можна зробити висновок, що хоча господарство є високорентабельним і зберігає прибутковість навіть у складних економічних умовах, для його подальшого розвитку необхідно вжити нових стратегічних заходів.

Провідна місія ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» полягає в досягненні наступних стратегічних цілей:

- виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції;
- максимізація прибутку;
- покращення ставлення до працівників та вирішення соціальних питань;
- сприяння економічному розвитку регіону шляхом надання економічних та соціальних переваг.

На основі проведеного дослідження та місії розвитку товариства були визначені поточні цілі (рис. 2.1).

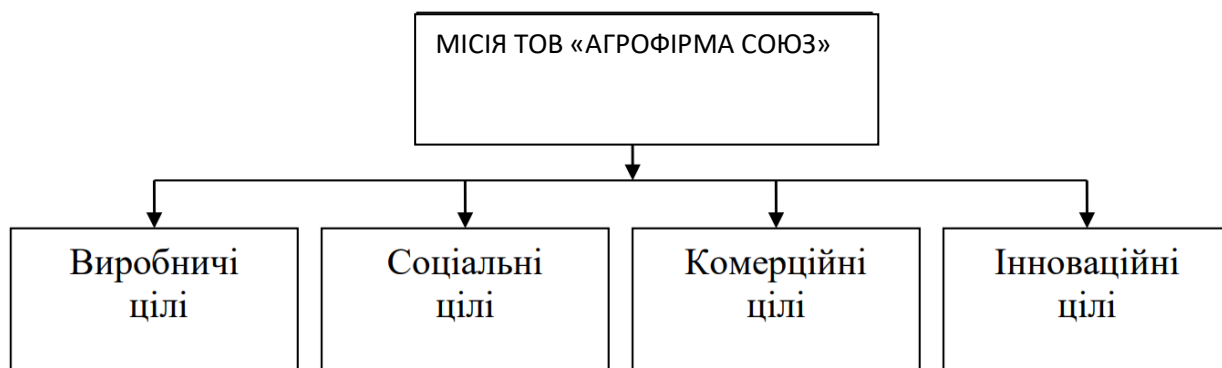


Рисунок 2.1 – Існуючі цілі виробничо-економічної діяльності

Розглянемо систему цілепокладання, яка наразі впроваджена в ТОВ.

Виробничі цілі - збільшити загальний обсяг виробництва та зменшити виробничі витрати шляхом ефективного управління операційними процесами вирощування сільськогосподарських культур (озимої пшениці, кукурудзи на зерно, озимого ячменю та соняшнику). Виробничі цілі будуть досягнуті за рахунок збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції відповідно до існуючого асортименту. При цьому необхідно розширити асортимент товарних культур.

Соціальні цілі - створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та мотивації сільськогосподарських працівників через ефективну систему оплати праці. Виплата заробітної плати, відповідальність перед споживачами, контроль якості та забезпечення безпеки продукції.

Комерційні цілі - збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції; розвиток ефективних відносин з постачальниками та їх оптимальний вибір; формування раціональної товарної, цінової та збутової політики; забезпечення умов для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств.

Інноваційні цілі - впровадження та модернізація нових технологій виробництва та високопродуктивного обладнання.

Основними цільовими напрямками є:

- виробництво та збут сільськогосподарської продукції;
- організація торговельно-закупівельної та комерційної діяльності;
- оптова та роздрібна торгівля;
- посередницькі послуги при купівлі-продажу продукції.

Організаційна структура управління компанією є лінійною.

Це функціональна структура, в якій всі управлінські та виробничі функції зосереджені в руках керівника товариства. Слід зазначити, що одноосібно вирішувати всі виробничі питання та впливати на хід виробничого процесу досить складно, особливо під час весняно-польових робіт та збору врожаю. Поки керівник господарства керує і розпоряджається роботою на одній ділянці, робота на іншій ділянці не може бути виконана, тому керівник господарства делегував частину повноважень з управління робочими процесами агровиробництва головному агроному.

2.2. Оцінка виробничих показників товариства

Аналіз взаємозв'язків між виробничими показниками та показниками господарської діяльності був проведений з метою виявлення потенціалу зростання сільськогосподарського виробництва в товаристві. Статистичні методи дослідження є найважливішим підґрунтям для формулювання стратегічних напрямів вирощування сільськогосподарських культур. До показників, що характеризують виробничий бізнес-процес підприємства, належать загальний обсяг виробництва, який визначає подальшу реалізацію сільськогосподарської продукції, її собівартість, рентабельність, розмір прибутку, а отже, фінансовий стан господарства, його платоспроможність та довгострокову конкурентну позицію на ринку. Тому статистичний аналіз показників ми розпочнемо з обстеження сільськогосподарського виробництва.

Враховуючи, що стан виробничо-господарської діяльності досліджуваних господарств відображається через показник валової продукції, який представляє

собою обсяг складових виробництва в натуральному та грошовому вираженні за певний період, було проаналізовано динаміку валової продукції та темпи її зростання (табл. 2.8).

Виходячи з даних таблиці 2.6, було виявлено, що показник валової продукції в господарстві зростає протягом усього досліджуваного періоду. Зокрема, найвище значення цього показника становило 5855,0 тис. грн у 2023 році, а найнижче - 2650,0 тис. грн у 2019 році; при розрахунку абсолютного приросту з 2019 по 2023 рік загальний обсяг виробництва збільшився на 3205 тис. грн, тобто більш ніж удвічі.

Таблиця 2.6 - Динаміка виробництва валової продукції ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Рік	Валова продукція, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		до 2019 року	до попереднього року	до 2019 року	до попереднього року	до 2019 року	до попереднього року	
2019	2650,0	—	—	100,0	—	—	—	—
2020	4780,0	2130,0	2130,0	180,4	180,4	80,4	80,4	26,5
2021	4325,0	1675,0	455,0	163,2	90,5	63,2	9,5	47,8
2022	5450,0	2800,0	1125,0	205,7	126,0	105,7	26,0	43,2
2023	5855,0	3205,0	405,0	220,9	107,4	120,9	7,4	54,5

Використовуючи наведену вище формулу, визначте середній абсолютний приріст загального обсягу виробництва:

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n},$$

де $\sum A$ - загальний ланцюговий приріст,

n - кількість рівнів.

Таким чином, середній абсолютний приріст виробництва виглядає наступним чином.

$$A = 801,25 \text{ тис. грн.}$$

Для визначення середнього темпу приросту сільськогосподарського виробництва у фермерських господарствах можна використати наступне рівняння

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_n},$$

де K - ланцюговий коефіцієнт зростання за певний період;

n - кількість коефіцієнтів зростання.

Підставивши дані в рівняння, ми отримаємо наступні значення для середнього темпу зростання випуску

$$K = 1,219 \times 100 = 121,9\%$$

В результаті розрахунків можна зробити висновок, що в період 2019-2023 рр. загальний обсяг виробництва фермерських господарств збільшувався в середньому на 801,25 тис. грн на рік та на 21,9% у відносному вираженні.

З метою виявлення певних тенденцій у зміні загального обсягу виробництва сільськогосподарської продукції застосовуються такі статистичні методи, як аналітичне вирівнювання виробництва. В даному випадку обробляється трендовий аналіз за методом найменших квадратів шляхом формування постійної прямої лінії, що свідчить про функціональну залежність рівня динамічного ряду від часового параметра. Якщо щорічний абсолютний приріст є рівномірним, то слід використовувати рівняння прямої лінії, тобто рівняння (1):

$$y_t = a_0 + a_1 t$$

де y_t - рівень вирівнювання динамічного ряду;

a_0 - вирівняний рівень показника при $t = 0$, тобто в році, що передує базовому;

a_1 - середньорічний темп приросту досліджуваного показника;

t - порядок року.

Водночас, якщо абсолютний темп приросту динамічного ряду не є постійним і має тенденцію до збільшення або зменшення, цей ряд слід згладжувати за параболічним рівнянням другого порядку.

Враховуючи вищезазначене, для визначення змін загального обсягу виробництва сільськогосподарської продукції проводиться статистичний аналіз.

Для визначення змін у загальному обсязі сільськогосподарської продукції, виробленої у ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ», проводиться статистичний аналіз на основі аналітичного вирівнювання з використанням відповідного програмного забезпечення (рис. 2.2).

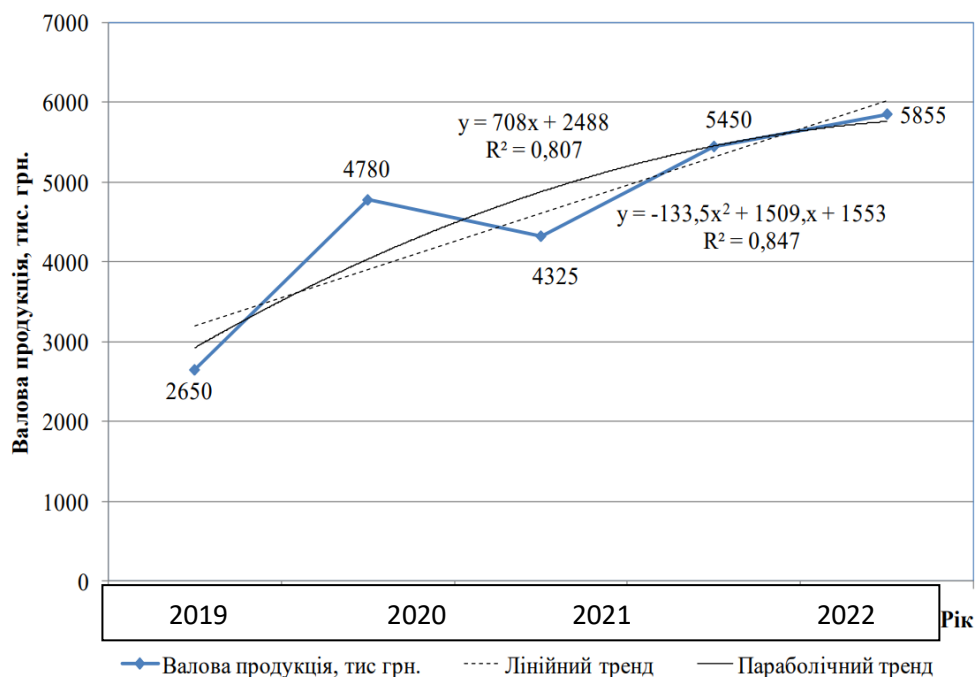


Рис. 2.2 – Аналітичного вирівнювання валової продукції

Аналітичне вирівнювання індексу загального обсягу виробництва показало, що у 2018 році, за рік до початку дослідження, теоретичне значення індексу загального обсягу виробництва становило 7,08 млн. грн., а середньорічний приріст - 24,88 млн. грн. Хоча отримане параболічне рівняння тренду доводить правильність цього твердження, зробимо деякі уточнення на основі трендового аналізу: загальний обсяг продукції, виробленої в господарстві, збільшувався в середньому на 1509,0 тис. грн. і зменшувався на 133,5 тис. грн. на рік. Коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,847, що є близьким до 1,0 і свідчить про достовірність розрахунків.

На основі визначення відсотка отриманої товарної продукції було визначено показник рівня товарності господарства. Для цього доцільно проаналізувати наступне.

Доцільно дослідити динаміку показників, що характеризують товарну та збутову політику підприємства, як показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Динаміка показників виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Показник	2019	2021	2023	2023 р. до 2019 р., %
Пшениця озима				
Вироблено, ц	5149	12577	14926	289,9
Реалізовано, ц	6222	7747	9323	149,8
Рівень товарності,%	120,8	61,6	62,5	-58,3 в.п.
Кукурудза на зерно				
Вироблено, ц	2000	18053	15100	7,6 разів
Реалізовано, ц	4395	10178	14187	322,8
Рівень товарності, %	219,7	56,4	93,9	-125,8 в.п.
Ячмінь озимий				
Вироблено, ц	3609	1688	4227	117,1
Реалізовано, ц	1894	356	3215	169,7
Рівень товарності,%	52,5	21,1	76,6	23,6 в.п.
Соняшник				
Вироблено, ц	15690	9709	24960	159,1
Реалізовано, ц	12655	8755	24965	197,3
Рівень товарності,%	80,6	90,2	100,02	19,4 в.п.

Аналіз показників виробничо-збутової діяльності досліджуваних підприємств показує, що за останні п'ять років з 2019 по 2023 рр. товарність таких продуктів, як озимий ячмінь та озима пшениця, знаходиться на низькому рівні, що можна пояснити збільшенням частки сільськогосподарської продукції, яка використовується для власних потреб господарства. Обсяг сільськогосподарської продукції, виробленої та реалізованої фермерськими господарствами у 2019 році, має тенденцію до збільшення порівняно з 2023 роком. Особливо це стосується наступних продуктів у товарних портфелях компаній озима пшениця та кукурудза на зерно. Водночас товарність зерна озимої пшениці та кукурудзи знижується на 58,3 пункти та 125,8 пункти відповідно у 2023 році.

Проведено факторний аналіз зміни обсягів реалізації с.-г. продукції під впливом факторів, пов'язаних з рівнем виробництва та товарністю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Вплив факторів на обсяги реалізації продукції

Вид продукції	Обсяг виробництва, ц		Рівень товарності, %		Обсяг реалізації, ц		Відхилення, ц		
							в т.ч.		
	2019	2023	2019	2023	2019	2023	Всього	обсягу виробництва	рівня товарності
Пшениця озима	5149	14926	120,8	62,5	6222	9323	3101	11818,4	-8701,9
Кукурудза на зерно	2000	15100	219,7	93,9	4395	10178	9783	28782,6	- 18995,8
Ячмінь озимий	3609	4227	52,5	76,6	1894	3215	1321	346,6	1018,7
Соняшник	15690	24960	80,6	100,02	12655	24965	12310	7525,4	4892,2

Факторний аналіз показав, що обсяги реалізації всіх видів сільськогосподарської продукції в товарному портфелі досліджуваних господарств мали тенденцію до збільшення у 2023 році порівняно з 2019 роком. Так, загальний обсяг реалізації озимої пшениці за досліджуваний період збільшився на 3101 ц, що пояснюється збільшенням виробництва цієї продукції на 11818,4 ц, тоді як рівень товарності знизився на 8701,9 ц.

За допомогою кореляційного аналізу було виявлено та кількісно оцінено специфічні залежності між продуктивністю праці та фондоозброєністю. Цей показник було обрано для дослідження тому, що від рівня продуктивності праці в сільськогосподарських підприємствах залежить обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Чим більше продукції виробляє один працівник на підприємстві, тим більшим є обсяг виробництва. З цієї точки зору, необхідно проаналізувати фактори, що впливають на величину цього показника. Показник продуктивності праці є, на нашу думку, найбільш цікавим для дослідження, оскільки він одночасно пов'язаний як з кількістю працівників, що виробляють продукцію, так і з величиною загального обсягу продукції, виробленої за одиницю часу.

Математичне рівняння лінійної множинної регресії, що відображає зв'язок між факторною та результативною змінними, має наступний вигляд:

$$Y_x = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n,$$

де Y_x - значення результативної змінної;

a_1, a_2, a_n - параметри рівняння;

x_1, x_2, x_n - атрибути факторів.

На основі даних таблиці 2.11 було проаналізовано інтенсивність зв'язку між продуктивністю праці на одного середньорічного працівника та фондоозброєністю в досліджуваних господарствах (табл. 2.9).

Лінійна модель показує залежність між обсягом виробництва сільськогосподарської продукції, продуктивністю праці на одного середньорічного працівника та фондоозброєністю:

$$y = -18,58 + 1,0945x_1$$

На основі аналізу даних, представлених у моделі кореляційного аналізу, було визначено, як змінюється річна продуктивність праці в результаті зміни фондоозброєності праці.

Таблиця 2.9.- Вихідні дані для обчислення кореляційно-регресійної моделі

Рік	Річна продуктивність праці, тис. грн. (y)	Фондоозброєність розрахунку на одного працівника, тис. грн. (x1)	Теоретичне значення результативного показника (yx)
2019	50	72,8	61,1
2020	149,4	140,1	134,74
2021	149,1	228,7	231,7
2022	219,1	185,7	184,6
2023	302,1	252,3	257,2
Всього	869,7	879,6	869,34
В середньому	173,94	175,92	173,87

Згідно з результатами оцінки кореляційної моделі, збільшення показника фондоозброєності на 1 тис. грн збільшує річну продуктивність праці сільськогосподарських працівників на 1,09 млн грн. Таким чином, коефіцієнт множинної кореляції становить 0,84, що свідчить про тісний зв'язок між факторним та результативним показником. При розрахунку кореляційної залежності коефіцієнт детермінації становить 0,705, що доводить, що 70,5% зміни результативного показника зумовлено впливом фондоозброєності праці, а 29,5% - факторами, які не були враховані в кореляційно-регресійному аналізі.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ»

Для того, щоб всебічно проаналізувати внутрішню та зовнішню ситуацію діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ», було використано таку стратегічну методологію, як SWOT-аналіз. Методологія складається з двох частин:

1. Аналіз зовнішніх можливостей на ринку та позитивних аспектів, пов'язаних з постачальниками та споживачами, та прогнозування негативних аспектів, пов'язаних з конкурентними, політичними, правовими, економічними, технічними та технологічними аспектами, що виникають у зовнішньому середовищі та можуть вплинути на господарство зараз і в майбутньому. Необхідно чітко визначити стратегічні варіанти виробничо-господарської діяльності підприємства.

2. Дослідити сильні та слабкі сторони господарств, зокрема, слід оцінити потенціал підприємства. Визначити виробничі напрямки, управлінські ресурси та потенційні ресурси з точки зору технічного менеджменту, виробничих процесів, людських ресурсів, фінансів, маркетингу та логістики.

Підготуємо матрицю SWOT-аналізу для товариства (таблиця 2.10).

Аналіз сильних і слабких сторін господарства, загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища свідчить про те, що компанія має сильніші позиції. Це, зокрема, вигідне розташування для виробництва сільськогосподарської продукції та торгівлі ресурсами, налагоджені відносини з постачальниками та партнерами, добре налагоджені канали збуту, 17-річний досвід роботи, технічна підтримка та компетентний персонал. Також варто відзначити використання ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє компанії вирощувати високоякісну продукцію.

Таблиця 2.10 - Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на основі SWOT-аналізу

Сильні сторони господарства	Слабкі сторони господарства
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи у рослинництві (3 бали)	Наявність зношеного устаткування на підприємстві (2 бали)
Накопичений досвід роботи в сільськогосподарській галузі (3 бали)	Можливі неузгодження за строками продажу продукції (1 бал)
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріально-технічних ресурсів (2 бали)	Дублювання повноважень щодо виконання виробничих функцій (2 бали)
Зручне місце розташування підприємства (3 бали)	Висока трудомісткість виробництва (3 бали)
Близькість до транспортних магістралей (2 бали)	Слабка товарна політики (3 бали)
Забезпеченість виробництва всіма необхідними ресурсами (2 бали)	Вузький асортимент продукції (4 культури) (3 бали)
Наявність техніки для здійснення виробництва (2 бали)	
Висока якість продукції (3 бали)	
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні загрози господарству
Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію в Дніпропетровському регіоні та за його межами (3 бали)	Висока конкуренція на ринку агропродукції (3 бали)
Розширення сегменту споживачів за рахунок сформованого іміджу на ринку (3 бали)	Через несприятливі політико-економічні умови негативна тенденція щодо зменшення виробництва аграрної продукції (3 бали)
Можливість розширення виробничої діяльності за рахунок залучення додаткових паїв (2 бали)	Вплив несприятливих кліматичних умов на отримання планової урожайності (3 бали)
Бажання інвесторів вкладати кошти у розвиток цифрового агробізнесу (3 бали)	Недосконалість правових норм щодо розвитку малого агробізнесу (2 бали)
	Банкрутство через невиконання кредитних зобов'язань (3 бали)

Однак до слабких сторін можна віднести застаріле обладнання, яке потребує заміни на нове, трудомісткість виробничого процесу та хибну товарну політику вузького асортименту продукції, що вирощується у виробничих програмах. Існує також проблема дублювання повноважень між відповідальною особою та технічним персоналом у виконанні виробничих функцій. Керівник господарства та головний агроном віддають розпорядження одночасно, що негативно впливає на продуктивність праці.

Підприємство має потенціал для майбутнього зростання завдяки зростаючому попиту на сільськогосподарську продукцію, що виробляється та потенційно може вироблятися в господарстві. Існує також потенціал для розширення земельних угідь за рахунок паювання землі у мешканців сусідніх сіл. Особливого значення сьогодні набуває можливість отримання інвестицій від зацікавлених сторін та діджиталізація. Сільськогосподарські підприємства підвищують свою конкурентоспроможність та прибутковість, використовуючи цифрові технології. Особливо завдяки використанню інновацій, фермерські господарства можуть збільшити свою ринкову перевагу серед конкурентів та забезпечити свою стратегічну позицію та зростання.

Після аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз було проведено моніторинг взаємозв'язку між цими факторами за допомогою матриці SWOT-аналізу (Таблиця 2.11).

На основі аналізу даних, представлених у матриці, було виявлено, що квадрант, який об'єднує сильні сторони та можливості, оцінений у 21 бал. Тобто пропонується утримувати позиції високої якості продукції, наявності компетентних кадрів, позитивного іміджу компанії на ринку та впровадження сучасних технологій виробництва, в тому числі інвестувати в діджиталізацію виробничих процесів в агробізнесі.

Розділ, що поєднує сильні сторони компанії та потенційні загрози, з якими вона може зіткнутися, отримав найвищий бал 24. Враховуючи сучасні тенденції в програмному забезпеченні виробничих робочих процесів, рекомендується розширити виробничу програму підприємства за рахунок впровадження додаткових прибуткових продуктів, у тому числі нових напрямків управління на фермі.

Щодо слабких сторін та ринкових можливостей підприємства, то цей розділ отримав найнижчу оцінку в 15 балів. Рекомендується розширити клієнтську базу шляхом розробки товарної політики з новими продуктами.

Отримавши загалом 18 балів за загрози та слабкі сторони, цей сегмент потребує вдосконалення управління виробничими бізнес-процесами шляхом оптимізації виробничих графіків та розширення асортименту продукції.

Таблиця 2.11 – Моніторинг взаємозв'язку між факторами

Зовнішнє середовище	<u>Можливості (шанси)</u> 1. Високий попит на аграрну продукцію як в країні, так і за її межами (3 бали) 2. Сформований роками імідж підприємства у споживачів продукції (3 бали) 3. Бажання інвесторів вкладати кошти у цифровий розвиток агробізнесу (3 бали)	<u>Загрози (проблеми):</u> 1. Вплив активних конкурентів шляхом зміни цінової політики (3 бали) 2. Негативний вплив політико-економічних умов на зменшення виробництва агропродукції (3 бали) 3. Вплив несприятливих кліматичних умов на отримання планової урожайності (3 бали) 4. Банкрутство через невиконання зобов'язань по кредиту (3 бали)
Внутрішнє середовище <u>Сильні сторони</u> 1. Наявність кваліфікованого, досвідченого персоналу в галузі рослинництва (3 бали) 2. Досвід роботи на ринку 17 років (3 бали) 3. Зручне місце розташування господарства (3 бали) 4. Висока якість продукції (3 бали) <u>Всього балів 12</u>	<u>Всього балів 9</u> 1. За рахунок високої якості продукції, кваліфікованого персоналу та гарної ділової репутації підприємства на ринку запроваджувати введення нових технологій, в тому числі, за рахунок інвестування. <u>Підсумок: 21</u>	<u>Всього балів 12 балів</u> 1. Розширення товарного портфелю за рахунок введення до сівозміни нових конкурентоспроможних агрокультур 2. Отримання прибутку за рахунок нових напрямів роботи, що забезпечить повернення кредиту <u>Підсумок: 24</u>
<u>Слабкі сторони:</u> 1. Висока трудомісткість виробництва (3 бали) 2. Слабка товарна політика (3 бали) 3. Вузький асортимент продукції (3 бали) <u>Всього балів 6</u>	1. За допомогою досвіду, та ціни утримати покупців 2. Вдосконалення товарної політики шляхом введення нових агрокультур до сівозміни <u>Підсумок: 15</u>	1. Удосконалення виробництва шляхом технічного оснащення 2. Розробка товарної політики - оптимізація виробничої програми 3. Підвищення конкурентоздатності за рахунок розширення асортименту продукції <u>Підсумок: 18</u>

В результаті аналізу сильних і слабких сторін досліджуваних господарств, ринкових можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища були сформульовані та запропоновані наступні стратегічні напрямки виробничої діяльності

- 1) розробка нової товарної політики на основі оптимізації виробничої програми господарства;
- 2) розширення товарного портфелю господарства за рахунок додавання нових конкурентоспроможних культур до сівозміни; та

2) генерування прибутку за рахунок нових напрямків роботи та забезпечення виплат за кредитами.

3) впровадження нових технологій, у тому числі інвестиційних, завдяки високоякісній продукції, компетентному персоналу та хорошій репутації компанії на ринку.

4) вдосконалення виробництва шляхом технічної модернізації виробничого процесу.

Таким чином покращуючи виробниче управління товариства, з метою вдосконалення управління виробництвом, рекомендується оцінити стратегію додавання додаткових продуктів до продуктового портфелю на основі розрахунків за результатами SWOT-аналізу та економіко-математичного моделювання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Прогноз виробничо-господарської діяльності вирощування культур

Показник	Факт 2023 р.	Прогноз 2024 р.	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації, тис. грн. - всього:	10335,7	10985,4	649,7
Загальні витрати, тис. грн. - всього:	8660,2	7920,6	- 739,6
в т. ч. виробничі	7621,0	6811,7	- 809,3
реалізаційні	1039,2	1108,9	+ 69,7
Прибуток, тис. грн. - всього	1675,5	2025,9	350,4
Рівень рентабельності, %	19,3	25,6	+ 6,3 в.п.

В результаті реалізації запропонованих напрямів покращення виробничо-господарської діяльності товариства розрахунковий прибуток на 2024 рік на 350,4 тис. грн більший, ніж у 2023 році. Темпи зростання обсягу реалізації перевищують темпи зростання сукупних витрат. При цьому очікується зростання рівня рентабельності на 6,3 відсоткових пункти до 25,6% у 2024 році.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, управлінню товариства пропонуємо впровадити стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами в системі агровиробництва.

3. Удосконалення діяльності шляхом диверсифікації виробництва ТОВ "АГРОФІРМА СОЮЗ"

3.1 Діагностика напрямків для диверсифікації діяльності

Діагностика диверсифікації сільськогосподарських проектів може здійснюватися в різних напрямках. Перспективними напрямками диверсифікації є:

- створення органічних ферм для покращення здоров'я мешканців міст (тут вони зможуть харчуватися здоровими, свіжими органічними продуктами, проходити курси психологічної релаксації та харчової реабілітації);
- вирощування та переробка лікарських та косметичних рослин (з таких рослин можна виробляти продукцію для здоров'я та догляду за тілом під власною торговою маркою);
- розвиток хлібопекарського та макаронного виробництва з використанням власної сировини;
- виробництво та реалізація приправ на основі спецій, вирощених у товаристві;
- розведення равликів та створення кооперативів або фермерських груп для розвитку цього виду бізнесу.

Для визначення найбільш важливих напрямків диверсифікації бізнесу ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» було проведено експертне дослідження з використанням методу "комісійного" опитування. Такий підхід дозволяє виявити спільні погляди експертів на перспективні для товариства напрямки розвитку.

Перш за все було створено робочу групу для підготовки та проведення експертного оцінювання, обробки матеріалу та аналізу отриманих результатів.

1. Було визначено основні напрямки розвитку товариства;

2. Розроблено перелік запитань для експертів для забезпечення чіткого розуміння питань;
3. Підбір експертних груп.
4. Проведення опитування та обробка матеріалу;
5. Визначення остаточних результатів опитування та розрахунок середньозваженого балу.

Кількість експертів становила дев'ять осіб. Експертами виступили працівники товариства, а саме: керівник, заступник керівника, головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік, економіст, головний бухгалтер, бригадир, завфермою. Інтерв'ю з експертами проводилися з метою отримання відповідей у вигляді оцінок можливих сценаріїв найбільш перспективних напрямків розвитку ТОВ. Питання були сформульовані за певною структурно-ієрархічною схемою (від складного до простого, від загального до конкретного). Для узагальнення думок експертів щодо кожного із запропонованих питань використовувалися таблиці, які заповнювалися експертами. Основною перевагою комітетського методу є те, що група складається з компетентних експертів (співробітників товариства, які добре знайомі з діяльністю господарства, можуть оцінити стратегічні варіанти їх розвитку, пропрацювали в компаніях більше п'яти років і мають глибокі знання. Таким чином, на основі оцінки відносної важливості передбачуваного напрямку розвитку комісія мала визначити та обрати найбільш прийнятний, враховуючи розбіжність окремих висловлювань із загальною думкою експертів та загальною тенденцією, активність залучених експертів, узгодженість оцінки та взаємну координацію роботи всередині експертної групи.

Важливість п'яти напрямів розвитку, оцінених експертами за бальною шкалою (від 0 до 100), представлена в Таблиці 3.8. Таблиця 3.9 показує коефіцієнти адекватності відповіді експерта та його обізнаності з темою за шкалою від 0 до 1.

Таблиця 3.1 – Матриця оцінок відносної важливості напрямків розвитку

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C _{ij})								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Створення органічної ферми для оздоровлення міських жителів (ОФ)	50	80	70	70	100	65	90	60	70
Вирощування та переробка лікарських і косметичних рослин (ЛР)	100	60	80	70	80	90	80	90	90
Розвиток хлібопекарського та макаронного виробництва із використанням власної сировини (ХВ)	80	90	70	100	-	60	60	100	80
Виготовлення та продаж приправ на основі прянощів, вирощених на полях фермерського господарства (ВП)	80	70	-	65	80	50	-	90	100
Вирощування равиликів та створення кооперативу або кластера селянсько-фермерських господарств (РК)	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 3.9 – Діагностика проблем та аргументованість відповіді експертів

	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Аргументованість відповіді (Ка.в)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2. Знайомство проблемою (Кз.п)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8

Показники узагальненої думки групи експертів.

1. Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{50 + 80 + 70 + 70 + 100 + 65 + 90 + 60 + 70}{9} = 72,78;$$

$$M_2 = \frac{100 + 60 + 80 + 70 + 80 + 90 + 80 + 90 + 90}{9} = 82,22;$$

$$M_3 = \frac{80 + 90 + 70 + 100 + 60 + 60 + 100 + 80}{8} = 80;$$

$$M_4 = \frac{80 + 70 + 65 + 80 + 50 + 90 + 100}{7} = 76,43;$$

$$M_5 = \frac{50 + 100 + 90 + 70 + 80 + 60 + 70 + 60}{8} = 72,5.$$

2. Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним експертом, зведені у таблицю 3.10.

Таблиця 3.3 – Ранги для даних напрямків розвитку

Напрямки розвитку (і)	Експерти (m), оцінки (C _{ij})																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ОФ	50	9	80	3	70	5	70	5	100	1	65	7	90	2	60	8	70	5
ЛР	100	1	60	9	80	6	70	8	80	6	90	3	80	6	90	3	90	3
ХВ	80	4,5	90	3	70	6	100	1,5	-		60	7,5	60	7,5	100	1,5	80	4,5
ВП	80	3,5	70	5	-		65	6	80	3,5	50	7	-		90	2	100	1
РК	-		50	8	100	1	90	2	70	4,5	80	3	60	6,5	70	4,5	60	6,5

Особливо варто відзначити, що п'ятий експерт поставив 100 повних балів, це рейтинг 1 рангу. 90 балів сьомого експерта посіли 2 місце, а 80 балів другого експерта - 3 місце. Третій, четвертий експерти набрали по 70 балів. Ці оцінки займають місця з 4 по 5 відповідно, а їхні ранги дорівнюють середньому арифметичному значенню відповідних показників. $4 + 5 + 6 = 5$.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$S_{R_1} = 9 + 3 + 5 + 5 + 1 + 7 + 2 + 8 + 5 = 45 ;$$

$$S_{R_2} = 1 + 9 + 6 + 8 + 6 + 3 + 6 + 3 + 3 = 45 ;$$

$$S_{R_3} = 4,5 + 3 + 6 + 1,5 + 7,5 + 7,5 + 1,5 + 4,5 = 36 ;$$

$$S_{R_4} = 3,5 + 5 + 6 + 3,5 + 7 + 2 + 1 = 28 ;$$

$$S_{R_5} = 8 + 1 + 2 + 4,5 + 3 + 6,5 + 4,5 + 6,5 = 36 .$$

Сума рангів, отриманих за всіма напрямками:

$$S_R = 45 + 45 + 36 + 28 + 36 = 190 .$$

Показники ступеня узгодженості думок експертів.

1) Визначимо коефіцієнт варіації для кожного напрямку:

$$V_1 = \frac{\sqrt{((50 - 72,78)^2 + (80 - 72,78)^2 + (70 - 72,78)^2 + \dots + (90 - 72,78)^2) / 9}}{72,78} = 0,2 ;$$

$$V_2 = \frac{\sqrt{((100 - 82,22)^2 + (60 - 82,22)^2 + (80 - 82,22)^2 + \dots + (90 - 82,22)^2) / 9}}{82,22} = 0,14 ;$$

$$V_3 = \frac{\sqrt{((80 - 80)^2 + (90 - 80)^2 + (70 - 80)^2 + \dots + (80 - 80)^2) / 8}}{80} = 0,19 ;$$

$$V_4 = \frac{\sqrt{((80 - 76,43)^2 + (70 - 76,43)^2 + (65 - 76,43)^2 + \dots + (100 - 76,43)^2) / 7}}{76,43} = 0,2 ;$$

$$V_5 = \frac{\sqrt{((50 - 72,5)^2 + (100 - 72,5)^2 + (90 - 72,5)^2 + \dots + (60 - 72,5)^2) / 8}}{72,5} = 0,22 .$$

Таким чином, можна зробити висновок, що найвища міжекспертна узгодженість була отримана в оцінці важливості організації кластерів з вирощування равликів, а найнижча узгодженість - в оцінці важливості вирощування лікарських рослин.

Для того, щоб розрахувати коефіцієнт узгодженості, необхідно зробити наступне

- а) визначити середнє арифметичне значення рейтингових оцінок, отриманих для всіх секторів:

$$\overline{S}_{Rj} = \frac{45+45+36+28+36}{5} = 38;$$

б) визначте відхилення суми рейтингів, отриманих у кожному напрямку, від середнього значення:

$$d_1 = 45 - 38 = 7; \quad d_2 = 45 - 38 = 7; \quad d_3 = 36 - 38 = -2;$$

$$d_4 = 28 - 38 = -10; \quad d_5 = 36 - 38 = -2;$$

Сума квадратів різниць за всіма напрямками:

$$\sum_{i=1}^n d_j^2 = 7^2 + 7^2 + (-2)^2 + (-10)^2 + (-2)^2 = 206;$$

в) знайти показник пов'язаних (рівневих) рангових оцінок, даних експертами за кожним напрямком.

За даними табл. 3.7:

- для напрямку ОФ:

$$L=1 (5; 5; 5); t_{11} = 3; T_1 = (3^3 - 3) = 24;$$

- для напрямку ЛР:

$$L=2 (3; 3; 3); (6; 6; 6); t_{12} = 3; t_{13} = 3; T_2 = (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 48;$$

- для напрямку ХВ:

$$L=3 (4,5; 4,5); (1,5; 1,5), (7,5; 7,5), t_{14} = 2; t_{15} = 2; t_{16} = 2;$$

$$T_3 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 18;$$

- для напрямку ВП:

$$L=1 (3,5; 3,5); t_{17} = 2; T_4 = (2^3 - 2) = 6;$$

- для напрямку РК:

$$L=2 (4,5; 4,5), (6,5; 6,5); t_{18} = 2; t_{19} = 2; T_5 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 12.$$

Сумарний показник пов'язаних (рівневих) рангових оцінок:

$$\sum_{j=1}^n T_j = 24 + 48 + 18 + 6 + 12 = 108.$$

г) знайти коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot 206}{9^2 \cdot (5^3 - 5) - 9 \cdot 108} = 0,28.$$

Оскільки значення коефіцієнта конкордації далеке від 1, то це свідчить про слабку узгодженість думок експертів.

Показник активності експертів:

$$Ka_{e1} = \frac{72,78}{9} = 8,09; \quad Ka_{e2} = \frac{82,22}{9} = 9,14; \quad Ka_{e3} = \frac{80}{8} = 10;$$

$$Ka_{e4} = \frac{76,43}{7} = 10,92; \quad Ka_{e5} = \frac{72,50}{8} = 9,06.$$

Таким чином, найбільш активним є четвертий експерт, бо показник його активності найвищий.

Оцінка компетентності кожного з експертів:

$$Kk_{e1} = \frac{0,4 + 0,6}{2} = 0,5; \quad Kk_{e2} = \frac{0,8 + 0,8}{2} = 0,8; \quad Kk_{e3} = \frac{0,5 + 0,7}{2} = 0,6;$$

$$Kk_{e4} = \frac{0,9 + 0,8}{2} = 0,85; \quad Kk_{e5} = \frac{0,6 + 0,8}{2} = 0,7; \quad Kk_{e6} = \frac{0,9 + 0,9}{2} = 0,9;$$

$$Kk_{e7} = \frac{0,7 + 0,6}{2} = 0,65; \quad Kk_{e8} = \frac{0,6 + 0,9}{2} = 0,8; \quad Kk_{e9} = \frac{0,3 + 0,8}{2} = 0,6.$$

Таким чином, шостий експерт є найбільш компетентним і має найвищі показники компетентності.

Найбільш пріоритетними напрямками розвитку для ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» експерти визначили вирощування та переробку лікарських і косметичних рослин та розвиток хлібопекарського і макаронного виробництва з використанням власної сировини; найвищий ступінь згоди серед експертів було досягнуто при оцінці важливості організації равликових кластерів, а найнижчий – щодо вирощування лікарських рослин; найактивнішим є четвертий експерт (головний агроном); найкомпетентнішим експертом - шостий експерт.

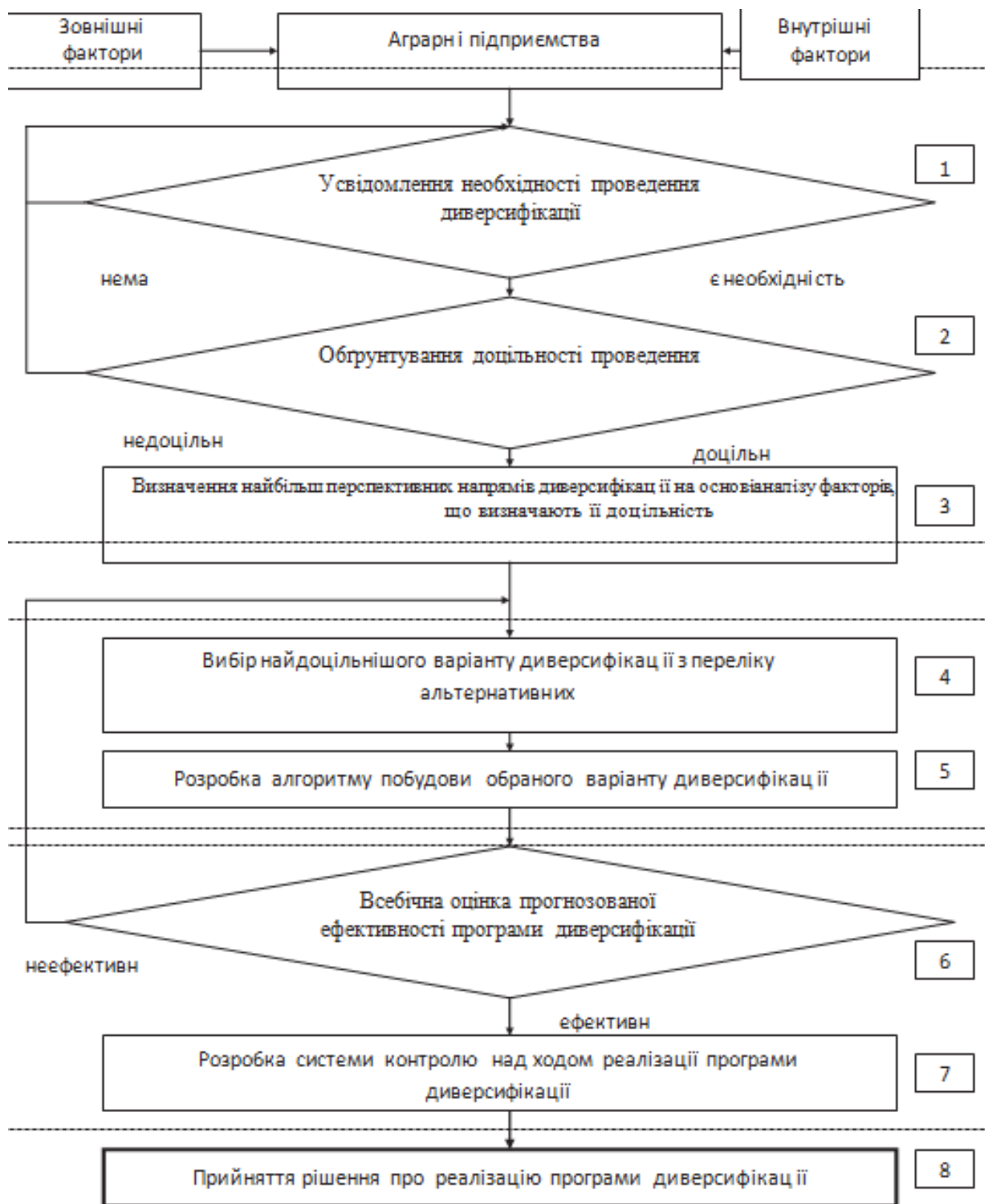


Рисунок 3.1 – Базова модель прийняття рішення про диверсифікацію діяльності аграрних підприємств

На наведеній схемі етапів розробки стратегічного плану суцільними лініями показано робочі зв'язки і послідовність розробки необхідних

документів. Пунктирними лініями показано зворотний зв'язок та з'єднано найважливіші етапи, які мають бути пройдені в процесі узгодження розроблюваних документів із урахуванням оцінок стратегічної фінансової перспективи. Процес завершується розробкою і затвердженням вищої ланкою управління аграрним підприємством або агрохолдингом стратегічної фінансової перспективи з урахуванням аналізу варіантів використання ресурсів усіх стратегічних зон господарювання.

3.2. Стимулювання виробництва нішевих культур на основі фастплант-технологій

Україна є всесвітньо відомою сільськогосподарською країною зі значними перевагами з точки зору її природно-кліматичного потенціалу (відмінне поєднання ґрунтових та водних ресурсів). Водночас існує нагальна потреба в диверсифікації, спеціалізації, інноваціях та розвитку інвестиційно орієнтованого аграрного сектору. Це передбачає розробку та фінансування національних програм за ключовими напрямками, диференційований підхід до сільськогосподарського виробництва та баланс між великотоварним і дрібнотоварним виробництвом, увагу до традицій землеробства та тваринництва, раціональний розвиток великого та нішевого виробництва, підтримку селекційної діяльності в національних інтересах. Тому використання конкурентних переваг країн, економіка яких базується на сільському господарстві, загострить проблеми нішевих продуктів [8] та нішевого агровиробництва.

Наразі економіка переживає слабе економічне зростання, а працездатне населення втрачає джерела доходу. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може стати спеціалізація компаній на виробництві та експорті нішевих продуктів.

Таким чином вони можуть уникнути нерівної конкуренції з сільськогосподарськими підприємствами та розширити ринок збуту на місцевому ринку, що скорочується [4]. Виробництво нішевих продуктів

створює можливості для товаровиробників стати важливими гравцями, а для науки - відчувати попит в активних нішах високотехнологічного агровиробництва.

Вирощування та переробка нішевих культур є цікавим способом диверсифікації виробництва та експорту як для малих фермерів, так і для великих підприємств. Нішеві культури, такі як органічно вирощені зернові, сорго, спеції, горіхи та фрукти або свіжа зелень і часник, мають свої виробничі переваги. Перевага полягає в тому, що конкуренція за ці нішеві продукти все ще відносно невелика. У більшості випадків ці продукти не вимагають значних інвестицій в організацію виробництва, але забезпечують високу прибутковість.

Малі виробники в Україні намагаються зосередитися на нових цікавих нішевих напрямках. Існують значні переваги для стартапів, щоб стати гравцями на цьому високоприбутковому ринку в найближчому майбутньому. Сьогодні нішеві виробники мають реальні можливості співпрацювати з великими українськими мережами супермаркетів для збуту своєї продукції або виходити за їхньої підтримки на зовнішні ринки. Нові можливості для розвитку нішевої індустрії надає новий тренд - біоекономіка.

Біоекономіка - це використання сільськогосподарського біорізноманіття та сучасних біотехнологій для виробництва відновлюваних біоресурсів для задоволення продовольчих і технологічних потреб. Теоретичні дослідження та практичні спостереження показують, що аграрні ринки потребують комерційно привабливих та соціально важливих нішевих продуктів. Такі продукти виробляються за державної підтримки.

Малі та середні виробники можуть вийти на нішеві ринки, надаючи технології для швидкого розширення виробництва та гарантії збуту. Технологію може надати агрономія, яка має високий науковий потенціал, але низьку спроможність комерціалізувати те, що вона розробила.

Інтегрована, ринково орієнтована кластерна біоекосистема необхідна для замовлення, розробки, виробництва та збуту нішевих продуктів на основі

партнерства науки та бізнесу. Виробництво нішевих культур створює можливості для виробників стати важливими гравцями, а для науки - визнати попит на активні ніші високотехнологічного сільськогосподарського виробництва. Вирощування та переробка нішевих культур є цікавим напрямком як для малих фермерів, так і для великих підприємств з метою диверсифікації виробництва та експорту.

Нішеві культури в сільськогосподарському виробництві - це культури, які використовуються як попередники основної культури в сівоzmінах або як культури-замінники загнблнх зерновнх чн олійних культур. Як правило, вони не є предметом торгівлі і не призначені для масового споживання, тому попит на них обмежений, а цінова еластичність попиту низька.

На ринку під нішевими продуктами розуміють продукти, які користуються тимчасовим або постійним комерційним або соціальним попитом, або продукти, необхідні вузькій групі споживачів [1]. Отже, нішеві культури - це традиційне визначення культур, що вирощуються у великих сівоzmінах у сільському господарстві. Сучасні короткі сівоzmіни та використання методів монокультури витіснили нішеві культури з їх звичного розташування, створивши дефіцит.

Пізніше з'явилося загальне визначення нішевих продуктів/товарів, що базується на ринковому попиті та пропозиції. Нішевий попит означає культуру або продукт, на які спостерігається постійне зростання комерційного попиту або попиту з боку суспільства чи промисловості, залежно від обставин; попит може різко зростати кожні два-три роки, а потім знижуватися; попит на культуру або продукт може зростати з року в рік або з року в рік, або з року в рік, або з року в рік. Найвищий попит характеризується високою прибутковістю, тому важливо швидко реагувати на ринкові коливання.

Нішеві пропозиції - це один із напрямів різних ринкових стратегій, який пропонує споживачам нові види продукції (товари, технології або послуги) з гнучкими умовами випробування та придбання. За результатами пробних маркетингових кампаній запускається виробництво нових нішевих видів продукції, затребуваних ринком. Виробничі ніші можуть бути створені в усіх

секторах сільського господарства, включаючи основні (біржові) культури, такі як тверда пшениця, озиме жито, пивоварний ячмінь, деякі види ріпаку, соя, соняшник, солодка кукурудза та інші спеціальні сорти кукурудзи. Бобові та круп'яні культури користуються постійним попитом і включають соціально важливі гречку, овес, просо та сорго, а також комерційно привабливі нут, сочевицю, квасолю та горох. Майже 100% нішевих культур є цінними і використовуються як сировина для отримання активних речовин. Це луб, ефірні олії, лікарські, смакові та рідкісні продукти (коноплі, льон, гірчиця, стевія, лаванда, беладона тощо).

Ринок нішевих продуктів в Україні стрімко розвивається. Згідно з даними, основними прибутковими нішами є вирощування мікрозелені, спаржі павловнії та амаранту [5]. Відсутність доступу до ринку популярних сортів картоплі та овочів, звичних для українського столу, створила нішевий попит на місцеве насіння, традиційні технології вирощування картоплі та овочів, спеціалізовані сорти часнику, спаржі, шпинату та солодкої картоплі. Продовольчі ринки потребують нішевих продуктів.

Сільськогосподарське виробництво не може встигати за коливаннями на нішевих ринках. Попит часто задовольняється за рахунок іноземного імпорту сумнівної якості та походження. Аграрний ринок задовольняє потребу в комерційно привабливих і соціально важливих нішевих продуктах. За даними Федерації органічного руху України, виробництво нішевої органічної продукції розвивається, охоплюючи площі до 0,5 млн га, а кількість сертифікованих виробників перевищує 500 господарств [12]. Потреба в нішевих продуктах становить 15% від загального обсягу виробництва або 30 млрд доларів США (рис. 3.5).

Загальна площа під нішевими культурами становить 1,5 млн га, з яких найбільша частка припадає на горох (495 000 га), а жито, овес і гречка займають по 100 000-200 000 га кожна. Товарні культури першої групи займають 260 000 га, в тому числі 58 000 га гірчиці, 43 000 га сорго, 40 000 га бобових, 33 000 га льону олійного, 86 000 га нуту, сочевиці та ін. [7]. Зростає експорт таких нішевих

культур, як горох (560 000 тонн), сорго (150 000 тонн), льон (60 000 тонн), жито (26 000 тонн), гірчиця (24 000 тонн), квасоля та овес (по 12 000 тонн), нут (8 000 тонн) та сочевиця (2 000 тонн). 1 тонна Експортна ціна за тонну, дол: квасоля: 1024; нут: 830; насіння льону олійного 466; сочевиця: 387; сорго: 153 [11].



Рис. 3.2. Ринкові тенденції виробництва нішевих культур

Виробництво нішевих культур відкриває широкі можливості для розвитку співпраці науки та бізнесу в розробці нішевих культур та науково-інноваційного супроводу, необхідного суспільству та ринку. Науково-дослідними установами НААН виведено 27 сортів гречки, 44 сорти гороху, сім сортів нуту, один сорт сочевиці та багато інших, а також розробляються нові сорти та технології майже в усіх напрямках нішевого сектору. Проблема полягає в тому, щоб трансформувати наукові розробки в інновації, адаптовані до умов циклічності нішевого виробництва. Це підтверджують результати дослідження виробництва нішевих культур гречки, проса, вівса, озимого жита, льону олійного, гірчиці, сочевиці та нуту за останні п'ять років (табл. 3.6 та 3.7).

Таблиця 3.4 – Посівні площі нішевих культур, тис. га

Культура	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Гречка	1,00	1,15	0,97	1,21	1,23
Просо	1,89	1,76	1,50	1,46	1,81

Овес	2,32	2,40	2,39	2,14	2,32
Жито озиме	2,59	2,73	2,96	2,66	2,89
Льон олійний	1,10	1,10	0,88	0,97	0,96
Гірчиця олійна	0,70	0,80	0,80	0,60	0,80
Сочевиця	2,98	1,67	1,40	0,80	1,07
Нут	1,38	0,92	1,38	1,19	1,34

Найбільшими нішевими культурами, проаналізованими в Україні у 2023 році, були озиме жито та овес - 2,89 га та 2,32 га відповідно, що на 8,6% та 8,4% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Виробництво та маркетинг нішевих культур вимагає додаткових зусиль, технологічних ноу-хау та ринкової кон'юнктури. Тому нішевим культурам приділяється значно менше уваги з боку агровиробників порівняно з традиційними зерновими та олійними культурами.

Таблиця 3.5 – Урожайність нішевих культур, т/га

Культура	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р. прогноз
Гречка	127,7	153,7	185,3	113,3	69,3	61,9
Просо	112,8	107,7	56,1	54,8	93,3	58,6
Овес	210,5	208,6	197,0	195,8	181,9	186,3
Жито озиме	149,2	143,6	170,0	147,9	115,4	134,6
Льон олійний	62,2	66,8	43,3	32,1	25,0	н.д
Гірчиця олійна	58,8	44,4	39,5	52,4	47,8	н.д
Сочевиця	0,3	1,5	8,3	24,5	7,3	н.д
Нут	9,5	7,1	13,7	45,0	30,4	н.д

Виробництво аналізованих нішевих культур за останні роки скоротилося. Зокрема, врожайність гречки, проса та олійного льону майже подвоїлася у 20253 році порівняно з 2019 роком. Водночас зросла врожайність сочевиці та нуту. Відсутність цільової підтримки (дотації, страхування) нішевого виробництва, особливо соціально важливих культур; відсутність пакету стимулів та

зобов'язань щодо раціонального землекористування, збільшення частки органічного виробництва; відсутність формування внутрішніх ринків збуту нішевих культур, створення та сертифікації експортних партій; низька спроможність ТОВ: недостатня поінформованість та відсутність професійної підготовки та ін. Водночас, нішеве виробництво є перспективним полігоном для співпраці науки та ТОВ на засадах інноваційної біоекономіки: Науково-дослідна робота Інституту НААН спрямована на створення селекційного матеріалу майже для всіх нішевих культур, освоюються сучасні технології вирощування нішевих культур, включаючи насінництво та органічне землеробство, виробляються специфічні види насіння та садивного матеріалу у відповідь на вимоги нішевих виробників (рис. 3.8).



Рис.3.3. База виробництва нішевих культур

Однак ефективної ринкової системи трансферу інновацій в аграрній науці до нішевого виробництва не існує. Фінансові та правові обмеження не дозволяють державним установам та організаціям успішно конкурувати на ринку нішевих продуктів. Науково-дослідні установи не готові до ринкової дистрибуції і не можуть конкурувати з перспективними комерційними та технологічними пакетами, що пропонуються технологічними підприємствами сільськогосподарським виробникам. Аграрна наука не поспішає створювати

власну інфраструктуру дистрибуції для передачі технологічних інновацій на бізнес-основі, а нерегульоване виробництво нішевих культур щороку призводить до дефіциту продовольства для соціальних груп населення. Наразі це спостерігається у постачанні гречки, проса, вівса та жита.

Держава шукає ефективні механізми стимулювання виробництва та розвитку цих та інших нішевих культур через державну підтримку. Зокрема, для стимулювання виробництва відсутніх товарних груп. Потрібні ефективні моделі співпраці науки та бізнесу. Цьому сприяють нові рішення для нішевого бізнесу - технології швидкого рослинництва, які гарантують виробництво нішевої продукції «точно в строк». Інститут інноваційної біоекономіки розробив концепцію та запатентовану технологію прискореного розвитку виробництва нішевих продуктів на основі гнучкої ринково орієнтованої системи селекції, вирощування, переробки та збуту продукції в умовах закритого науково-виробничого комплексу (за аналогією з фаст-фудом, швидким харчуванням з масовим виробництвом, але зі значно меншим часом приготування та подачі).

Концепція швидких культур полягає у вирощуванні сільськогосподарських культур у промислових масштабах, що вимагає швидкозростаючого селекційного матеріалу, інтенсивних технологій біоадаптації та мобільних засобів виробництва, переробки та дистрибуції. З економічної точки зору, швидкі рослини відносяться до виробничого сектору, а з технологічної точки зору - до систем виробництва та дистрибуції «точно в строк» (канбан-системи).

З впровадженням технології швидкого рослинництва (рис. 3. 8): центри швидкого рослинництва (селекція культур для технології швидкого рослинництва, збереження колекцій для швидкого розмноження, науково-технічна підтримка); мультиплікатори швидкого рослинництва (тестування селекційних ресурсів, розробка методів швидкого розмноження в експериментальних умовах, спільне вирощування з товаровиробниками спільне вирощування з товаровиробниками); провайдери швидкого рослинництва (створення портфелів замовлень на нішеві продукти, створення передумов для постачання і маркетингу, впровадження механізмів комерційної франшизи).



Рис. 3.4. Нішеві фастплант-технології

Метою швидких рослинних технологій є забезпечення ефективного сільськогосподарського виробництва шляхом швидкого реагування на ринкові умови, прискорення розведення високоякісного селекційного матеріалу, а також диверсифікації та вдосконалення вирощування, переробки та індивідуального маркетингу нішевих сільськогосподарських культур. Основною проблемою у створенні «швидких рослинних технологій» є низька комерційна життєздатність початкових наукових досягнень, які втілюються в інновації в селекції, технології та виробництві. Наукові установи часто не мають ринково орієнтованого процесу створення конкурентоспроможної науково-інноваційної продукції та її розповсюдження серед споживачів. Інновації, розроблені консалтинговими фірмами, адаптовані до більш складних ринкових умов і тому є більш зрозумілими для агробізнесу [13]. Інструментом реалізації системи замовлень є Платформа організації нішевих продуктових ринків в агропромисловому комплексі на засадах державно-приватного партнерства «Агротехнополіс», спільно затверджена у 2022 році Національною академією наук та Мінагрополітики (рис. 3.9). Платформа передбачає перехід від виробництва

нових знань як пріоритету до створення та впровадження високоякісних інновацій «вчасно і готових до використання», як того вимагає ринок.



Рис. 3.5. Модель впровадження фастплант-технології

Розроблена в Україні кластерна модель виробництва нішевих культур на основі технологій швидкого вирощування дозволяє створити гнучку систему державного та ринкового регулювання та просування виробництва нішевих культур у соціальному та комерційному сегментах. Стимулювання виробництва соціальних культур передбачає збільшення виробництва нішевих культур для зменшення дефіциту соціальних груп продуктів харчування (гречки, жита, вівса та проса у 2020 році), оскільки спроби збільшити виробництво адміністративними методами завжди були «контрпродуктивними» (наприклад, стрімке збільшення планів виробництва гречки у 2018 та 2019 роках, що призвело до зниження цін та втрат виробництва); а також те, що проблему можна вирішити шляхом запровадження механізму державного регулювання нішевих ринків за допомогою гнучкої системи реагування на піки попиту.

Нерегульований ринок нішевих культур відтісняє на другий план виробництво комерційних груп продуктів харчування і залежить від ситуативного ажіотажного попиту. Господарства мають бути готові стати

повноцінними партнерами у швидкому впровадженні рослинних інновацій на бізнес-основі.

3.3 Диверсифікація та конкурентна перевага вирощування культур

За останнє десятиліття виробництво та експорт сільськогосподарської продукції в Україні зросли. Сьогодні аграрний сектор забезпечує близько 12% валової доданої вартості України, в ньому зайнято понад 17% сільського населення і є одним із секторів, що демонструє стійке зростання.

Однак сільськогосподарське виробництво часто представлене традиційними видами діяльності. Вирощування зернових та олійних культур (пшениці та ячменю, соняшнику, кукурудзи та овочів), які використовуються для виробництва кормів для тварин, продуктів щоденного споживання та експорту.

На сільськогосподарських ринках також часто домінує промислова продукція. У той же час, тенденція до здорового харчування та урізноманітнення раціону з метою максимізації ресурсів мікроелементів набуває все більшого поширення в усьому світі. Як наслідок, кількість людей в Україні та в усьому світі, які хочуть харчуватися здоровіше, продовжує зростати. Це призвело до збільшення попиту на харчові продукти, які мають додаткову цінність для споживачів. До таких продуктів відносяться органічні та екологічно чисті продукти, харчування для спортсменів, біологічні продукти та сільськогосподарська продукція. Виробництво таких продуктів базується на нішевих продуктах. Ми пропонуємо диверсифікувати діяльність ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» в цьому напрямку.

Термін "нішеві продукти" останнім часом став усталеним терміном для аграріїв. Як правило, під цим терміном маються на увазі культури, які використовуються в рамках основної сівозміни. Як правило, вони не призначені для масового споживання, а площа посіву невелика.

На ринку цим терміном позначають товари, що користуються підвищеним попитом (комерційним або соціальним), тимчасовим або постійним. Як правило, їх споживачами є досить вузький сегмент населення, але цей сегмент готовий платити значні кошти за їх придбання, створюючи постійний попит.

З огляду на клімат регіону, до нішевих культур, які можуть вирощуватися відносяться, наприклад, рідкісні зернові (сорго, просо, полба). Важливо, що ці культури вимагають значних витрат на виробництво, тому вирощувати їх у великих кількостях недоцільно.

Це не вигідно великим господарствам, які використовують машини та знаряддя для обробітку великих площ землі, мають великі потужності для збирання листя, автоматизовані системи управління та великі розподільчі центри.

Досліджуване господарство цілком здатне максимізувати потенціал фінансування землі та впровадити аграрні механізми, які дозволять йому отримати конкурентну перевагу за рахунок вирощування певних видів "нішевих культур".

Для ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» є багато причин вирощувати ці культури. По-перше, щорічне вирощування одних і тих самих культур виснажує верхні шари ґрунту. Це призводить до зниження врожайності. Інша причина - мінливий клімат регіону. Зими м'які, а літо досить спекотне. Це означає, що традиційне вирощування сільськогосподарських культур стало більш енергоємним. Вирощування сільськогосподарських культур часто потребує додаткового зрошення та коригування часу посіву та збору врожаю.

Виробництво "нішевих культур" надасть товариству низку переваг порівняно з іншими сільськогосподарськими виробниками. Наприклад, ці культури набагато вигідніше вирощувати. Крім того, це урізноманітнює сівозміни, покращує фітосанітарний стан сільськогосподарських угідь та стан верхнього шару ґрунту.

Диверсифікація сільськогосподарського виробництва допомагає зменшити ризики підприємств у разі зниження врожайності інших культур. Однак виклик полягає в тому, що вартість насіння є досить високою, пошук ринків збуту такої продукції потребує комплексного та обхідного підходу, а попит є нестабільним.

Тому товариству необхідно ретельно дослідити свої ринки збуту, шукати найбільш популярні "нішеві культури" та розробити стратегію диверсифікації.

Також доцільно використовувати досвід успішних фермерських господарств. Згідно з аналітичними дослідженнями [15], однією з найприбутковіших "нішевих культур" сьогодні є сорго. Ця багаторічна зернова культура є дуже вигідною у вирощуванні.

Вона посухостійка і майже несприйнятлива до широкого спектру шкідників і хвороб. Тому її можна вирощувати органічно, без використання хімічних добрив. Добре росте на виснажених і засолених ґрунтах і не потребує спеціального обладнання для вирощування. Рослина має близько 70 сортів, включаючи цукрове, лимонне та зернове.

Сорго належить до родини злакових і за зовнішнім виглядом схоже на зерно кукурудзи. Використовується в їжу і на корм тваринам. З нього також виготовляють спирт і біопаливо. Зернове сорго є джерелом борошна, крохмалю та зерна. Сорго можна додавати в каші, напої, тістечка і як інгредієнт перших і других страв. Сорго не містить глютену, тому його можна додавати у випічку. Соргове борошно додають до борошна. Рентабельність цього продукту досить висока, за деякими оцінками вона становить близько 200%. Інвестиції у вирощування сорго є дуже перспективними через зростаючий попит на цей продукт в Україні та за кордоном. Насіння сорго дуже поживне. Його можна використовувати як комбікорм. Насіння сорго має досить високий вміст крохмалю, завдяки чому з однієї тонни можна отримати близько 38 дал спирту, що значно більше, ніж з пшениці (близько 35 дал).

Виробництво сорго має значний експортний потенціал. Наразі воно експортується з України до Іспанії, Італії та Ізраїлю. Крім того, найбільшими споживачами сорго є африканські країни з високою щільністю населення. Тому ринок збуту досить великий.

Для визначення ефективності диверсифікації діяльності компанії ТОВ «АГРОФІРМА СОЮЗ» проведено економічне обґрунтування такого проектного рішення. Адже без належного обґрунтування запропонованих агротехнічних заходів досліджувані підприємства не будуть витрачати ресурси, які не підкріплені доходами від сільськогосподарської продукції.

Для комплексного дослідження технології вирощування сорго на зерно в умовах Кіровоградської області нами було розроблено технологічну карту, яка враховує всі витрати на вирощування культури. До виробничих витрат, які включені в технологічну карту, відносяться витрати на посів, витрати на насіння, витрати на захист та добрива, витрати на оплату праці, амортизацію та технічне обслуговування, витрати на паливо та мастильні матеріали.

Для визначення ефективності вирощування такої "нішевої" культури, як сорго, необхідно розрахувати різні норми внесення добрив, врахувати природно-кліматичні умови регіону та визначити деталі зайнятості робочої сили на вирощуванні культури.

Економічне порівняння вирощування трьох сортів сорго представлено в таблиці 3.6. Наприклад, внесення рослинних добрив має найбільший економічний вплив на технології вирощування сорго. Адже мінеральні добрива самі по собі є дорогими і потребують значних ресурсів для придбання. Однак слід зазначити, що сума витрат, пов'язаних з реалізацією зернового сорго, сильно залежить від ділової активності товариства.

Важливо, чи може компанія виділити окремих працівників для продажу зерна і відповідно оплачувати їхню працю. Ще один фактор, що впливає на вартість продажу, – чи використовується окрема техніка, наприклад, для доставки зерна в порт або на елеватор. Водночас, великі зернові підприємства мають спеціалізовані маркетингові відділи, обладнання та ресурси.

Оскільки використання мінеральних добрив є досить великою статтею витрат, витрати на одиницю площі сильно залежать від схеми експерименту. Наприклад, за відсутності внесення азотних добрив ТОВ буде наступною. Товариство витрачає 16,8 – 17,5 тис. грн/га, тоді як максимальна варіація з внесенням азотних добрив - 18,7 – 19,4 тис. грн/га. Норма висіву зернового сорго незначно варіює залежно від способу сівби і не робить суттєвого внеску у формування собівартості посіву.

Таблиця 3.6 – Порівняння економічної ефективності вирощування 3-х сортів сорго

Ширина міжрядь	Норма внесення добрив, кг/га	Урожайність, т / га	Вартість насіння, тис. грн. / га	Вартість добрив, тис. грн. / га	Засоби захисту рослин, тис. грн. / га	Пальне, тис. грн. / га	Заробітна плата, тис. грн. / га	Інші витрати, тис. грн. / га	Всього витрат, тис. грн. / га	Вартість продукції, тис. грн. / т	Собівартість, тис. грн. / т	Прибуток, тис. грн. / га
Сорт Лан 59												
35	N60P60K60+N0	4,89	1,2	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	16,83	26,9	3,44	10,1
	N60P60K60+N20	5,09	1,2	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	17,46	28	3,43	10,5
	N60P60K60+N40	5,47	1,2	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,1	30,1	3,31	12
	N60P60K60+N60	5,5	1,2	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	18,73	30,3	3,4	11,5
50	N60P60K60+N0	4,96	1,2	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	16,83	27,3	3,39	10,5
	N60P60K60+N20	5,22	1,2	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	17,46	28,7	3,34	11,3
	N60P60K60+N40	5,7	1,2	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,1	31,4	3,17	13,3
	N60P60K60+N60	5,73	1,2	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	18,73	31,5	3,27	12,8
70	N60P60K60+N0	4,39	1,2	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	16,83	24,1	3,83	7,33
	N60P60K60+N20	4,61	1,2	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	17,46	25,4	3,79	7,91
	N60P60K60+N40	5,06	1,2	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,1	27,8	3,57	9,75
	N60P60K60+N60	5,08	1,2	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	18,73	27,9	3,68	9,22
Сорт Бірра F1												
35	N60P60K60+N0	7,33	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	40,3	2,38	22,9
	N60P60K60+N20	7,68	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	42,2	2,36	24,1
	N60P60K60+N40	8,04	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	44,2	2,33	25,5
	N60P60K60+N60	8,08	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	44,4	2,4	25,1
50	N60P60K60+N0	8,16	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	44,9	2,14	27,4
	N60P60K60+N20	8,39	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	46,1	2,16	28
	N60P60K60+N40	8,66	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	47,6	2,16	28,9
	N60P60K60+N60	8,69	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	47,8	2,23	28,4

70	N60P60K60+N0	7,62	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	41,9	2,29	24,4
	N60P60K60+N20	7,87	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	43,3	2,3	25,2
	N60P60K60+N40	8,1	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	44,6	2,31	25,8
	N60P60K60+N60	8,14	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	44,8	2,38	25,4
Сорт Бурго F1												
35	N60P60K60+N0	7,12	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	39,2	2,45	21,7
	N60P60K60+N20	7,36	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	40,5	2,46	22,4
	N60P60K60+N40	7,58	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	41,7	2,47	23
	N60P60K60+N60	7,61	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	41,9	2,55	22,5
50	N60P60K60+N0	7,55	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	41,5	2,31	24,1
	N60P60K60+N20	7,78	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	42,8	2,33	24,7
	N60P60K60+N40	8,03	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	44,2	2,33	25,4
	N60P60K60+N60	8,07	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	44,4	2,4	25
70	N60P60K60+N0	7,1	1,85	4,99	2,27	2,26	0,5	5,61	17,48	39,1	2,46	21,6
	N60P60K60+N20	7,39	1,85	5,62	2,27	2,26	0,5	5,61	18,11	40,6	2,45	22,5
	N60P60K60+N40	7,6	1,85	6,26	2,27	2,26	0,5	5,61	18,75	41,8	2,47	23,1
	N60P60K60+N60	7,61	1,85	6,89	2,27	2,26	0,5	5,61	19,38	41,9	2,55	22,5

В середньому собівартість виробництва однієї тонни сорго становить 2,73 тис. грн./га, коливаючись від 2,14 до 3,83 тис. грн./т. Знаючи вартість культури та витрати на вирощування зернових, доцільно розрахувати прибуток від вирощування цієї культури. Отже, найвищий прибуток ТОВ може отримати при вирощуванні гібридів зернового сорго Бригга F1 та Булго F1. При ширині міжрядь 50 см та внесенні азотних добрив у нормі N60P60K60+N40 прибуток становить 28,9 та 25,4 тис. грн/га відповідно.

ВИСНОВКИ

Глобалізація, конкуренція, науково-технічний прогрес, фінансово-економічна криза та інші фактори призвели до того, що компанії намагаються забезпечити сталий розвиток свого бізнесу в довгостроковій перспективі. Диверсифікація є ефективним рішенням цієї проблеми. Завдяки диверсифікації компанії можуть адаптуватися до нових умов ведення бізнесу, максимально використати можливості розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність у своїх сегментах ринку.

Диверсифікація – це складний, структурований і логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових товарів, робочих місць і послуг та вдосконалення існуючих товарів, робочих місць і послуг з метою посилення конкурентоспроможності та функціонування на різних ринках, що базується на раціональному розподілі та ефективному використанні ресурсів. Вона залежить від масштабу підприємства.

На диверсифікацію впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать споживачі, конкуренти, ринкові коливання, державні органи, законодавство та глобалізація. Фактори внутрішнього середовища включають стратегічні, економічні, організаційні, управлінські, логістичні, соціальні, інвестиційні та інноваційні фактори. За сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища вибір цієї стратегії на підприємствах передбачає посилення різних сфер діяльності, розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності тощо.

Ефективна диверсифікація характеризується як еволюційна, структурна, багатовимірна, комплексна, цілеспрямована, емерджентна, динамічна, синергетична та зі зворотним зв'язком.

Диверсифікація сільськогосподарських підприємств зумовлена необхідністю збільшення видів синергетичної господарської діяльності, які забезпечують економічну стійкість підприємств з метою виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових явищ; підвищення

рівня зайнятості та створення нових робочих місць в аграрному секторі, що надають можливості для стабільного доходу сім'ї в умовах сезонних і традиційних видів сільськогосподарської діяльності та потенціалу

Диверсифікація приносить: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані з ціновими характеристиками, спрямовані на підвищення споживчої активності), технологічні конкурентні переваги (наявність та функціонування технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дозволяють впроваджувати інновації та розширювати асортимент продукції), партнерські конкурентні переваги (створення та впровадження соціальних та економічних стандартів господарської діяльності).

SWOT-аналіз виявив слабкі та сильні сторони компанії, а також загрози та можливості. Компанія має більше сильних сторін, ніж слабких, але менше можливостей, ніж загроз. Компанія знаходиться в нижній частині матриці SWOT-аналізу і характеризується стратегіями, спрямованими на створення конкурентних переваг і зміцнення своєї позиції на ринку.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, управлінню товариства пропонуємо впровадити стратегічні напрями удосконалення управління бізнес-процесами в системі агровиробництва.

Діагностика диверсифікації сільськогосподарських проектів на інших підприємствах, даному товариству запропоновано нові напрямки розвитку. Перспективним напрямком диверсифікації є вирощування та переробка нішевих культур.

Нішеві культури в сільськогосподарському виробництві - це культури, які використовуються як попередники основної культури в сівозмінах або як культури-замінники загиблених зернових чи олійних культур. На ринку під нішевими продуктами розуміють продукти, які користуються тимчасовим або постійним комерційним або соціальним попитом, або продукти, необхідні вузькій групі споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Більський І. Диверсифікація аграрного виробництва як об'єктивний економічний процес / І. Більський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vldau/APK/2018_19_1/files/12biiop.pdf
2. Детальний опис лінії з виробництва соєвого молока [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.yslfood.com/uk/category/A0105.htm>
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. Посіб./ В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272с.
4. Джеджула В., Єпіфанова І., Гладка Д. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. Економіка і суспільство, 2018. №18. С. 382-388
5. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / Вид 2-ге пер. та доп: навч. посіб. [Текст] / Т. Д. Костенко та ін. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 400 с.
6. Захарін С. В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С. В. Захарін // Вісник КНУТД. – 2012. -№ 1. – С. 139-145.
7. Зоренко О.В. Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету.– 2015.–№1. – С. 144–147.
8. Кіндрацька, Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: Теорія і практика [Текст]: Підручник / За ред. проф. А. Г. Загороднього. – Вид. 2-е, перероб. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2011. – 440 с.
9. Кобилецький В. Р., Приклад результату розрахунку / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/pryklad-rezultatu-rozrakhunku>

10. Ковалевська К.А. Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації / К.А. Ковалевська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №5(95). – С. 145-148.
11. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: Інститут аграрної економіки, 2017. – 488 с.
12. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. –245 с.
13. Кунц Рогер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия / Рогер М. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 1. – С. 5–8.
14. Мотузка Ю. Кошельник А. Ринок аналогів молочних продуктів рослинного походження: світові тренди. Товари і ринки, 2019. №3. С. 38-49.
15. Найрентабельніші польові культури, які варто вирощувати в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://superagronom.com/news/12427-nazvano-nayrentabelnishi-polovi-kulturiyaki-varto-viroschuvati-v-ukrayini>
16. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2018. – 128 с.
17. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції / Н. А. Остап'юк // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 127–129.
18. Скворцов І. Б. Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств [Текст]: монографія / Скворцов І. Б.,
19. Скворцов І. Б. Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління / І. Б. Скворцов, О.О. Цогла // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип.20.6. – С. 261-271.
20. Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими

кадрами та стимулювання експорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http:// www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_168805.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---.../wcms_168805.pdf)

21. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: [монографія] / Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. - Хмельницький: Гонта А. С., 2013. - 199 с .

22. Удова Л., Прокопенко К. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка сільського господарства, 2018. №3. С. 102-117]

23. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – Т. 1. – С. 41–45.

24. Чухно, А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України [Текст]. - К. : "Преса України". N 1– 2016. – С. 4–13.

25. SWOT-аналіз і стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html