

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:

**«Розробка стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємств
 (на прикладі ТОВ "Вагро-Україна" м. Кропивницький)»**

**«Developing a strategy for diversifying the activities of an agricultural
 enterprise»**

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕА-22М-1,4

ОПП «Економіка агробізнесу та
 агротрейдинг»

спеціальності 051 «Економіка»

_____ Тюленев І.В.

« ____ » _____ 20__ р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент

_____ Запірченко Л.Д.

« ____ » _____ 20__ р.

Рецензент _____

Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно - ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка агробізнесу та агротрейдинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-
ресторанної справи

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«_____» _____ 20__ року

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

Тюленєву Ігорю Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

- Тема роботи «Розробка стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Вагро-Україна м. Кропивницький)»
- Керівник роботи Запірченко Людмила Дмитрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- Строк подання студентом роботи до захисту _____
- Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних, методичних та практичних питань щодо диверсифікації виробництва товаристві задля підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності.
Завдання: розкрити економічну сутність поняття «диверсифікація виробництва» та його значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; висвітлити інструменти диверсифікації в умовах невизначеності; надати загальну економічну характеристику та дослідити виробничі показники товариства; обґрунтувати управлінські рішення щодо диверсифікації виробництва.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	02.09.23	
2	<i>Написання вступу та першого розділу «Концепція диверсифікації діяльності підприємства»</i>	21.09.23	
3	<i>Написання другого розділу «Дослідження поточного стану процесів управління виробництвом у ТОВ «Вагро- Україна»</i>	11.10.23	
4	<i>Написання третього розділу «Пропозиції щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Вагро - Україна»»</i>	12.11.23	
5	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	06.12.23	
6	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	10.12.23	
7	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	10.12.23	

Дата видачі завдання

«___» _____ 2023 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

_____ Запірченко Л.Д.

Завдання прийняте до виконання

«___» _____ 2023 р.

Здобувач _____
(підпис)

_____ Тюленєв І.В.

АНОТАЦІЯ

Тюленєв І.В. Розробка стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства (на прикладі ТОВ «Вагро-Україна» м. Кропивницький): Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдинг» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2023.

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 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

Tiuleniev I.: Developing a strategy for diversifying the activities of an agricultural enterprise. Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP «Business Economics» in specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023.

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 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.....	6
1. КОНЦЕПЦІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття диверсифікації в сучасних умовах невизначеності функціонування підприємства.....	8
1.2. Класифікація видів диверсифікаційних процесів.....	14
1.3. Концепція та інструменти диверсифікації.....	17
2. Дослідження поточного стану процесів управління виробництвом у ТОВ «Вагро-Україна».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства	28
2.2. Оцінка виробничих показників товариства.....	37
2.3. Дослідження фінансового стану ТОВ «Вагро-Україна».....	44
3. Пропозиції щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Вагро - Україна»».....	50
3.1. Диверсифікація діяльності компанії за рахунок вирощування нових культур, необхідних для раціонального харчування населення	50
3.2. Доведення економічної ефективності виробництва рослинного молока.....	55
3.3. Оцінка та вибір найбільш перспективних напрямів для диверсифікації діяльності	64
Висновки.....	72
Список використаних джерел.....	74

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 диверсифікації виробництва 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 диверсифікації в умовах невизначеності;
- надано загальну економічну характеристику та досліджено виробничі показники товариства;
- обґрунтовано управлінські рішення щодо диверсифікації виробництва.

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

Об'єктом дослідження є виробнича діяльність ТОВ «Вагро-Україна» 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 «Вагро-Україна» 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 дипломної роботи викладено на 82 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 22 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 20 позицій.

1. КОНЦЕПЦІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

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):

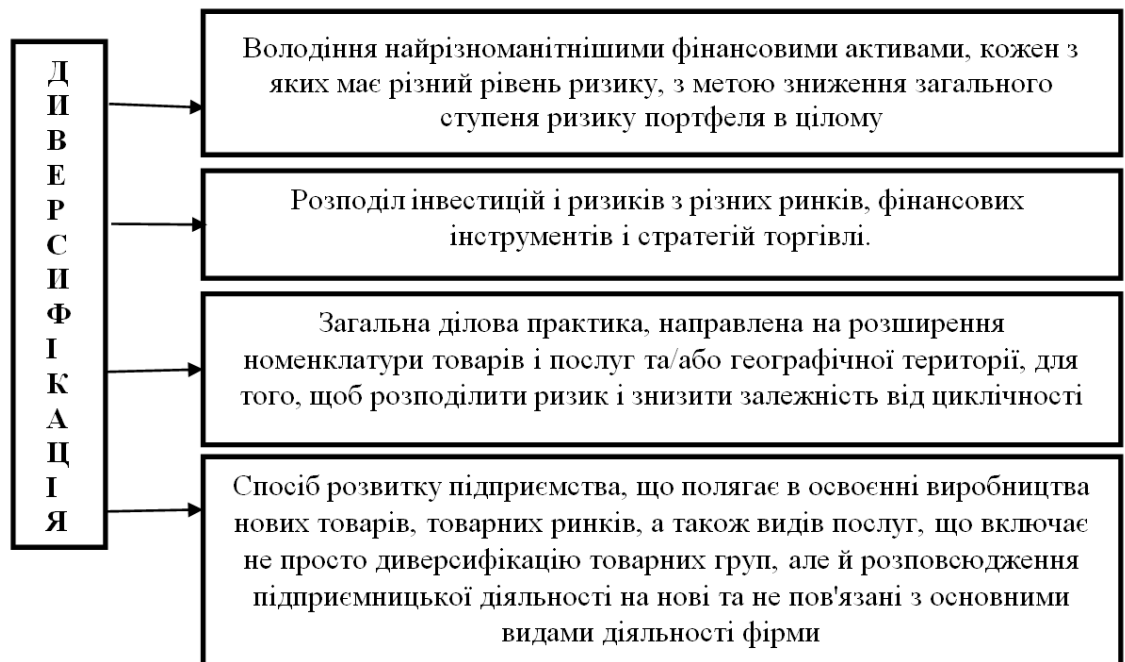


Рисунок 1.1 – Визначення диверсифікації діяльності підприємства

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 проектів 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).

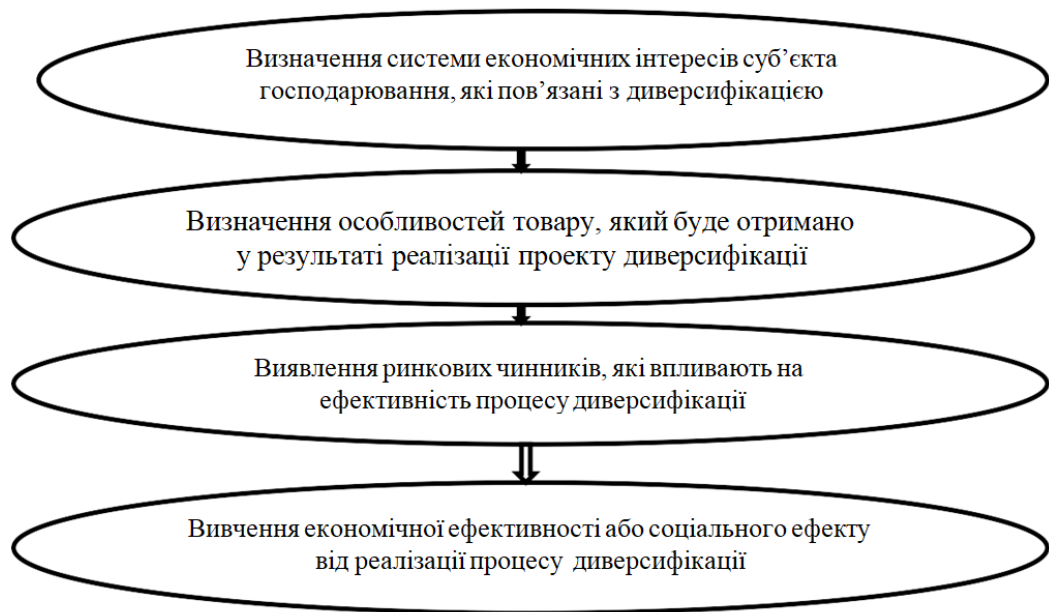


Рисунок 1.2 – Структура етапів процесу диверсифікації

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 – Класифікація видів диверсифікації діяльності підприємств

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 напрямки 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.

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).

Таблиця 1.1 – 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

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]).

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 взаємозв'язок між диверсифікацією та результатами діяльності варіюється залежно від структури ринку, періоду, що досліджується, розміру компанії та інших суб'єктивних факторів, пов'язаних з методологією дослідження. Підсумовуючи аналіз теорії диверсифікації як методологічної основи формування стратегії компанії в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку бізнес-середовища, можна зробити висновок, що, 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].

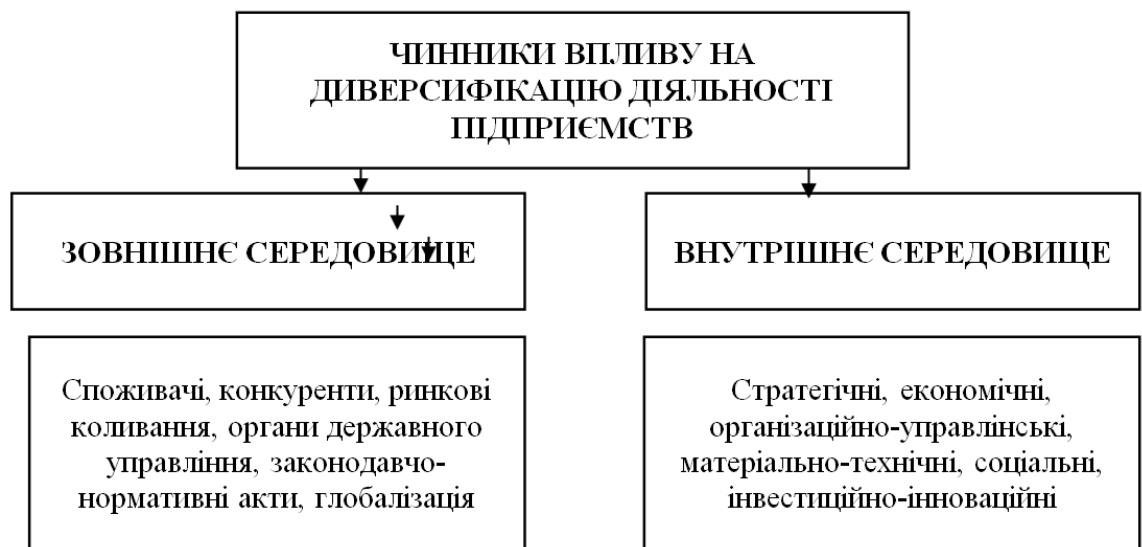


Рисунок 1.4 – Загальні фактори, що впливають на диверсифікацію діяльності

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 прями 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.

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 ефективного 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;
- диверсифікація не підходить для підприємств з низькою виробничою концепцією.

2: ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ТОВ «ВАГРО-УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства

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

ТОВ «Вагро-Україна» 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 «Вагро-Україна», 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:

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

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 «Вагро-Україна»

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 (колісний трактор John Deere 8520, шини, бункер, колеса, двоколісний механізм, сівалка, дискова борона BDN-2400 PALLADA 2400 та робоче обладнання у вигляді інструментів).

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 звітного 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 «Вагро-Україна»

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 «Вагро-Україна» 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).

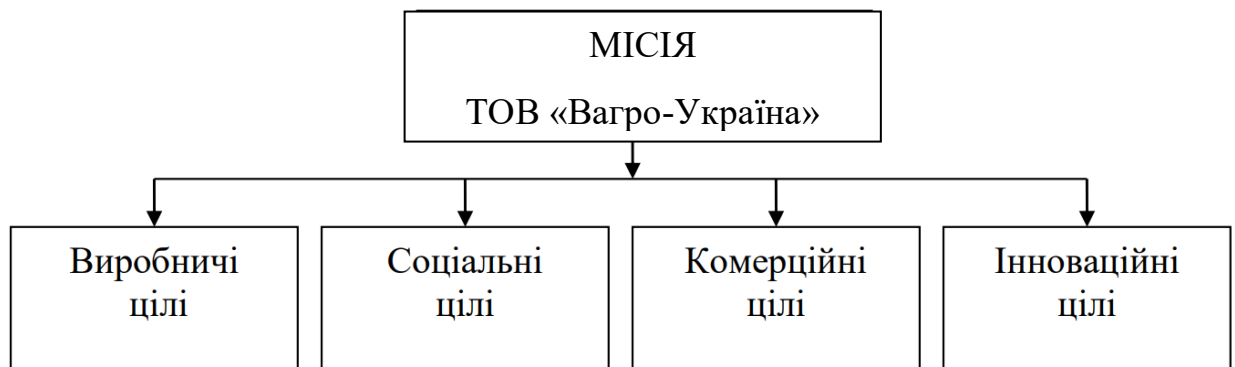


Рисунок 2.1 – Існуючі цілі виробничо-економічної діяльності

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 «Вагро-Україна»

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 К - ланцюговий коефіцієнт зростання за певний період;

п - 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 «Вагро-Україна», проводиться статистичний аналіз на основі аналітичного вирівнювання з використанням відповідного програмного забезпечення (рис. 2.2).

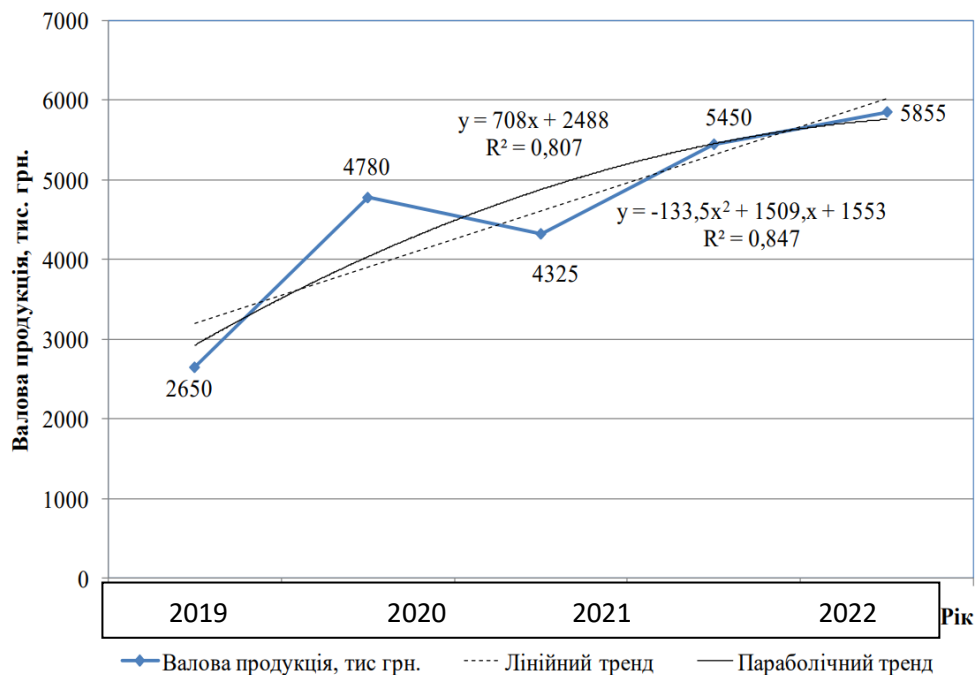


Рис. 2.2 – Аналітичного вирівнювання валової продукції

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 «Вагро-Україна»

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

Вплив факторів на обсяг реалізації сільськогосподарської продукції

Вид продукції	Обсяг виробництва, ц		Рівень товарності, %		Обсяг реалізації, ц		Відхилення, ц		
							Всього	в т.ч.	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023		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. Внутрішня та зовнішня ситуація діяльності ТОВ «Вагро-Україна»

Для того, щоб всебічно проаналізувати внутрішню та зовнішню ситуацію діяльності ТОВ «Вагро-Україна», 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.

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 вкласти 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>

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.

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 - Прогнозовані показники виробничо-господарської діяльності товариства від реалізації виробничих стратегій щодо вирощування нових 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. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ВАГРО - УКРАЇНА"

3.1 Диверсифікація діяльності компанії за рахунок вирощування нових культур, необхідних для раціонального харчування населення

За останнє десятиліття виробництво та експорт сільськогосподарської продукції в Україні зросло. 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 «Вагро-Україна» 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 сівоzmіни. 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 «Вагро-Україна» 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 «Вагро-Україна» 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 3.1. 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 3.1 – 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 Бігга 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 Бурго 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.

3.2 Доведення економічної ефективності виробництва рослинного молока

Сьогодні все більше людей у всьому світі звертають увагу на молочні продукти рослинного походження. Аналітики прогнозують, що в наступному десятилітті рослинне молоко майже повністю замінить коров'яче молоко. Попит на рослинне молоко зростає з кожним роком. І ця тенденція спостерігається не лише на зовнішніх ринках, а й на українському. Це пов'язано зі зростанням популярності вегетаріанських

ідей харчування та способу життя і збільшенням кількості людей, які хочуть харчуватися здоровіше та урізноманітнити свій щоденний раціон. Також зростає кількість людей з непереносимістю лактози. За даними дослідників, за останні п'ять років світові продажі молока на рослинній основі зросли більш ніж на 60 відсотків. У той же час продажі молока зменшилися на 15% [4]. Неясно, чи є ця тенденція позитивною чи негативною, але цілком ймовірно, що продукти рослинного походження незабаром замінять молоко тваринного походження.

Враховуючи поточну тенденцію до збільшення споживання рослинного молока на ринку, ми пропонуємо диверсифікувати діяльність ТОВ «Вагро-Україна» за рахунок придбання виробничих ліній та розвитку виробництва соєвого молока.

Слід зазначити, що в раціоні людини переважають продукти, багаті на білок. Цей білок може бути як тваринного, так і рослинного походження. Перевагами соєвого молока є те, що воно не містить холестерину і дуже низький вміст насичених жирних кислот. Такий склад запобігає серцево-судинним захворюванням. Крім того, ціна на соєве молоко цілком прийнятна. У той час як ціна на тваринне молоко постійно зростає і має сезонний характер, ціна на соєве молоко залишається стабільною протягом останніх трьох років.

Наразі виробництво та продаж соєвого молока у світі постійно зростає (близько 20% на рік) [13]. Деякі групи споживачів віддають перевагу свіжому соєвому молоку. Однак багато споживачів віддають перевагу соєвому молоку з довшим терміном зберігання. Соєве молоко може вироблятися в упаковках з алюмінієвої фольги або в спеціальних паперових пакетах. Таке соєве молоко популярне в Європі, Південній Америці, на Далекому Сході та в Японії. На ринку США продажі соєвого молока з подовженим терміном зберігання становлять близько чверті від загального обсягу продажів рослинного молока. Крім того, попит на цей продукт зростає з кожним роком. Цей продукт також успішно

експортується за кордон. Наприклад, країни Азії та Тихоокеанського регіону є найбільшими споживачами цього продукту. Він стрімко набирає популярності в Індії, Китаї, Південній Кореї та Гонконгу. Багато в чому це пов'язано з активною популяризацією веганства в цих країнах. Через зростаючий попит на веганські продукти місцеві інвестори останніми роками вкладають значні кошти в цей сектор. Наприклад, у 2019 році індійська компанія Invigorate Foods інвестувала 600 млн рублів у завод з виробництва соєвого молока в Індії.

Отже, можна зробити висновок, що потенціал розвитку цього ринку є значним. Різниця між свіжим соєвим молоком і продуктами з подовженим терміном придатності полягає, головним чином, у термінах придатності та умовах зберігання. Свіже молоко можна зберігати недовго (зазвичай до трьох днів), тоді як молоко з-під крана має довший термін придатності і може зберігатися при кімнатній температурі. Однак свіже молоко зберігає найбільше поживних речовин і мікроелементів.

Аналіз ринків Східної Європи показує, що свіже соєве молоко споживається більш активно. При цьому європейці віддають перевагу напоям із соєвого молока, оскільки його можна змішувати з іншими корисними продуктами. При цьому напої з соєвого молока мають більш яскравий смак і колір. Як правило, використовується свіже соєве молоко. Однак соєве молоко слід перевозити тільки в спеціальних рефрижераторах і зберігати у відповідних умовах. Тому свіже соєве молоко завжди коштує дорого. Слід зазначити, що виробництво молока змінюється залежно від пори року. Зазвичай нестача сировини призводить до того, що виробництво молока раптово падає, а ціни на нього зростають. Це спричиняє великі незручності для споживачів. У випадку з виробництвом соєвого молока цього можна легко уникнути, оскільки воно майже не залежить від сезону. Крім того, свіже соєве молоко багате на білок, поживні речовини та клітковину. Соєве молоко є популярним літнім напоєм, і попит на нього продовжує зростати.

Враховуючи значний прогрес у розвитку цього виду бізнесу, ми рекомендуємо ТОВ «Вагро-Україна» придбати лінію з виробництва соєвого молока у компанії Yung Soon Lih (рис. 3.1).

Нижче Наведено Лінію Виробництва Свіжого Соєвого Молока.

Робочий процесор для виробництва соєвого молока - схема потоку для вашої інформації.

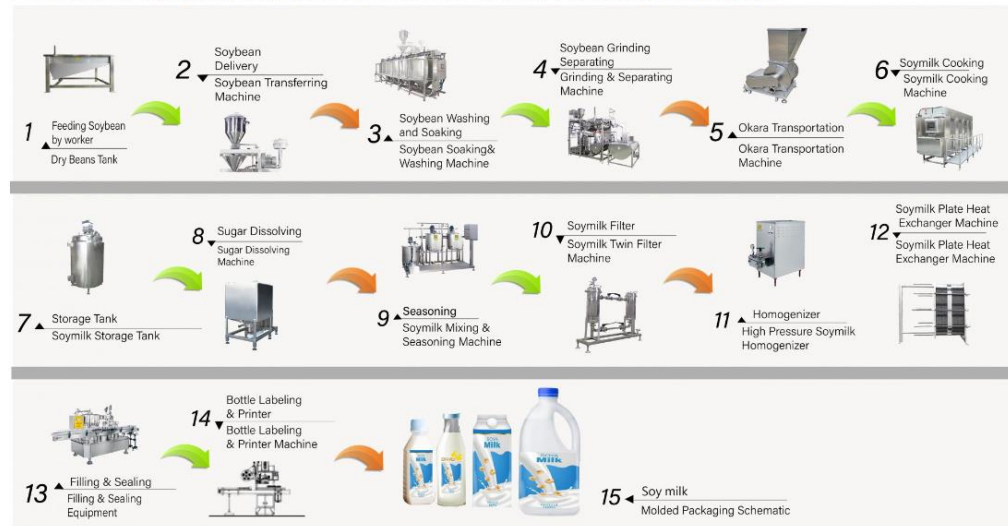


Рисунок 3.1 – Зовнішній вигляд лінії із виробництва соєвого молока [2]

Кроковий Процес

1. Подача сої в сухий бобовий бак працівником.
2. Перекачування сої з сухих бобів до машини для замочування та прання сої за допомогою машини для перекачування сої (шнекової машини для перекачування сої або вакуумної машини для перекачування сої). Це економить час і витрати на працю, не потрібно працівникам доставляти сою.
3. Промивання та замочування сої. Виберіть нашу машину для замочування та промивання сої, щоб знизити витрати на робочу силу та покращити якість.
4. Подрібнення та відокремлення сої в автоматичній машині для подрібнення сої та відокремлення окари (або автоматичній подвійній машині для подрібнення сої та відокремлення окари).
5. Доставка соїної окари за допомогою машини для транспортування окари.
6. Ми пропонуємо два типи машин для приготування соєвого молока для наших клієнтів, одна - загальна автоматична машина для приготування соєвого молока, інша - машина для приготування соєвого молока зі стандартом CE (автоматична машина для приготування соєвого молока зі стандартом CE).
7. Баки для зберігання соєвого молока - надійний механізм для ліній виробництва соєвого молока - захід для контролю якості, щоб забезпечити нормальну роботу ліній.
8. Цукор додається для підвищення смаку соєвого молока залежно від різноманітних потреб ринків та клієнтів.
9. Машина для змішування та приправлення соєвого молока - повне змішування цукру та соєвого молока.
10. Використання подвійної фільтруючої машини для соєвого молока для видалення в основному залишків відвареної маси та занадто великих частинок цукру сироватки.
11. Використання високотискового гомогенізатора для соєвого молока, що забезпечує більш рівномірну концентрацію соєвого молока.
12. Використання пластинчастого охолоджувача для зниження температури соєвого молока.
13. Обладнання для наповнення та герметизації, розроблене за замовленням клієнтів з урахуванням їх потреб у ємності. Воно включає машину для промивання пляшок, машину для миття пляшок, машину для формування фольгових кришок, машину для закручування кришок гвинтового типу та машину для натискання кришок. Розроблено за замовленням клієнтів з урахуванням їх потреб у ємності.
14. У процесі наклеювання та друку на етикетках пляшок використовуються машини для наклеювання етикеток на пляшки та машини для друку слів на пляшках.
15. Поміщення в холодильник для зберігання.

Yung Soon Lih пропонує 24-годинну онлайн-консультацію та використовує систему дистанційного керування для забезпечення вирішення поточних проблем. Ми обрали цю компанію в якості партнера, оскільки вона має компетентних інженерів, які можуть швидко вирішувати проблеми та ефективно співпрацювати з інженерами «Вагро-Україна» для швидкого та своєчасного реагування на наші виробничі потреби. Компанія отримала багато позитивних відгуків від українських сільськогосподарських та харчових компаній. Крім того, інженери компанії нададуть допомогу в розробці веб-сайту товариства.

Поетапний процес виробництва соєвого молока показано нижче (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи процесу виробництва соєвого молока на новому обладнанні [21].

№ з/п	Назва і характеристика етапу	Агрегати лінії для виготовлення соєвого молока, які будуть використовуватись
1	Подача сої в резервуар для сухих бобів працівником	–
2	Перенесення сої з резервуара для сухих бобів у машину для замочування та промивання	Шнекова машина для перенесення соєвих бобів або вакуумна машина для перенесення сої
3	Миття та замочування сої	Машина для замочування та прання сої
4	Подрібнення та відділення сої	Автоматична машина для подрібнення сої та сепарації Окага
5	Доставка соєвої окари	Транспортна машина Окага
6	Приготування соєвого молока	Автоматична машина для приготування соєвого молока СЕ
7	Зберігання соєвого молока	Резервуар для зберігання соєвого молока
8	Додавання цукру	Машина для змішування та приправлення соєвого молока
9	Фільтрування соєвого молока	Машина з подвійним фільтруванням соєвого молока для видалення залишків розвареної м'якоті та занадто великих частинок сироваткового цукру
10	Гомогенізація соєвого молока	Гомогенізатор соєвого молока високого тиску, концентрація соєвого молока стає більш рівномірною.
11	Охолодження соєвого молока	Пластинчастий теплообмінник
12	Наповнення та ущільнення соєвого молока за індивідуальним дизайном за запитом замовника	Машина для ополіскування пляшок, мийна машина для пляшок, машина для формування кришки для наповнення та фольги, машина з гвинтовими кришками, машина для пресування кришки
13	Маркування пляшок і принтера	Машина для етикетування пляшок, машина для друку пляшок, наклеювання етикеток та друку слів на пляшках
14	Зберігання продукції	Холодильна камера

Таким чином, процес виробництва соєвого молока складається з 14 етапів, 13 з яких можна вважати повністю автоматизованими. За такого рівня автоматизації можна зробити висновок, що якість продукції є

високою, а технічні процеси виробництва суворо дотримуються. Приклад виробленої та упакованої продукції показано нижче (Рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Зразок продукції соєвого молока, виготовленої та упакованої

Визначимо початкову вартість проекту (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Початкові витрати на реалізацію проекту з виробництва соєвого молока

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість придбання лінії по виробництву соєвого молока	380,00
2	Витрати на транспортування	7,60
3	Монтажні роботи	15,20
4	Пусконаладжувальні роботи	10,40
5	Непередбачувані витрати	11,40
Всього початкових витрат		424,60

Товари ▾
Розкажіть нам, що ви шукаєте...

Всі категорії ▾

Головна > Каталог продукції > Продуктивний та Обробний Механізм > Обладнання для обробки харчових продуктів, напоїв та продуктів харчування > Обладнання для обробки молочних продуктів

Машина лінії виробництва соєвого молока

Ціна FOB для довідки:
Мінімальне замовлення:

380 000,00 \$ /шт.
1 шт.

Порт:
Виробнича потужність:
Умови платежу:

Shanghai, Китай
2 Units Per Week
L/C, T/T

Кontakt зараз
Залиште повідомлення

Таким чином, загальні початкові витрати включають витрати на придбання, транспортування, встановлення та введення в експлуатацію

лінії з виробництва соєвого молока. Непередбачувані витрати складають 3% від вартості обладнання. Пропорції компонентів початкових витрат проекту показані на Рисунку 3.3.

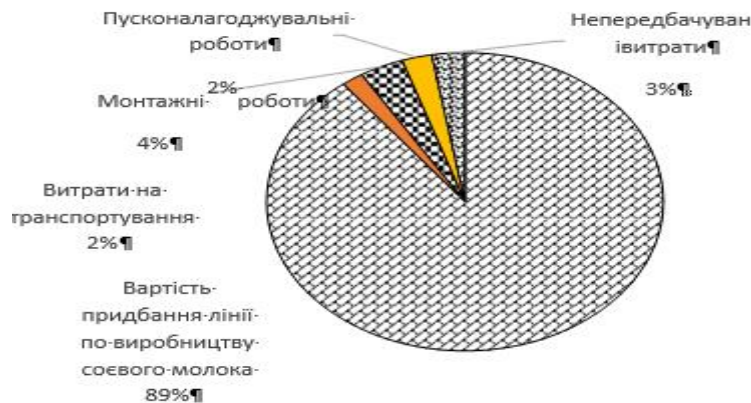


Рисунок 3.3 – Структура початкових витрат проекту виробництва соєвого молока

Таким чином, можна побачити, що вартість придбання лінії з виробництва соєвого молока (89% від загальної початкової вартості) та вартість встановлення (4% від загальної початкової вартості) складають найбільшу частину від загальної вартості лінії з виробництва соєвого молока. Розрахуємо річні витрати на виробництво та продаж соєвого молока (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозований обсяг річних витрат на виробництво та реалізацію соєвого молока

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Сировина і матеріали	150
2	Електроенергія	64,2
3	Витрати на оплату праці	384
4	Відрахування на соціальні заходи	84,48
5	Амортизація обладнання	35,8
6	Інші витрати	12,2
7	Всього виробничих витрат	730,68
8	Збутові витрати	50,6
	Всього витрат	781,28

У виробничому процесі зайнято чотири працівники. Отже, загальні очікувані річні витрати становлять 781,28 тис. грн. Основними витратами

є сировина та матеріали (19,2%), витрати на оплату праці (49,2%), відрахування на соціальне страхування (10,8%) та витрати на електроенергію (8,2%).

Витрати на виробництво складають 93,5% від загальних річних витрат. Визначимо показники ефективності, передбачені для проекту з виробництва соєвого молока ТОВ «Вагро-Україна» (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники ефективності проекту виробництва соєвого молока (при виробничій потужності 20л/год)

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки		
		2024	2025	2026
1	Дохід від реалізації продукції	1385,31	1454,58	1527,31
2	ПДВ	277,06	290,92	305,46
3	Чистий дохід від реалізації продукції	1108,25	1163,66	1221,85
4	Витрати на виробництво	845,03	878,83	913,99
6	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	263,22	284,83	307,86
7	Податок на прибуток від звичайної діяльності	47,38	51,27	55,41
8	Чистий прибуток	215,84	233,56	252,44

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонований проект є доцільним. Про це свідчить досить висока очікувана величина доходу підприємства та чистого прибутку від реалізації соєвого молока.

Це також видно з досить високого очікуваного значення доходу підприємства та чистого прибутку від реалізації молока. Чистий прибуток за три роки реалізації проекту становитиме 701,84 тис грн. Графік показників ефективності проекту представлений на рисунку 3.4.

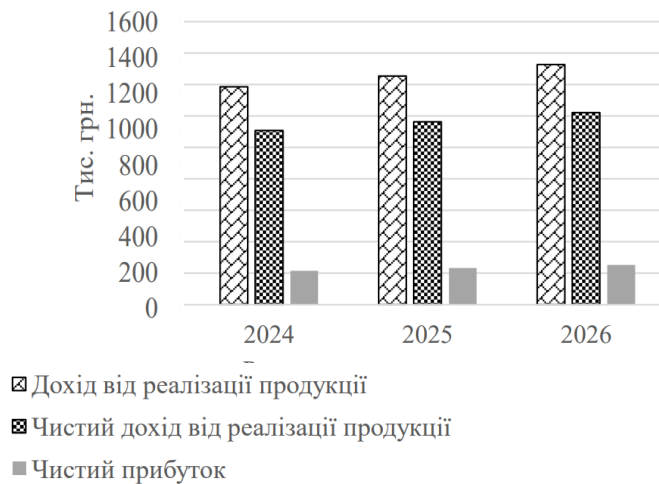


Рисунок 3.4 – Графічне представлення показників результативності проекту виробництва соєвого молока

На рисунку показано, що показники ефективності проекту зростатимуть протягом періоду його реалізації. Знайдемо очікуваний грошовий потік від проекту з виробництва соєвого молока (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Майбутні грошові потоки проекту виробництва соєвого молока

Показники	Сума річного грошового потоку, тис. грн.		
	2024	2025	2026
Додатковий чистий прибуток	215,84	233,56	252,44
Амортизація обладнання	35,8	35,8	35,8
Всього величина грошового потоку	251,64	269,36	288,24

Визначені суми грошових потоків були використані для розрахунку чистої теперішньої вартості, показників прибутковості, періоду окупності та внутрішньої норми рентабельності проекту виробництва соєвого молока (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Показники ефективності проекту виробництва соєвого молока

№ з/п	Показники ефективності проекту	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Початкові інвестиції у проект	Тис. грн.	424,60
2	Чиста теперішня вартість	Тис. грн.	520,92
3	Індекс прибутковості	Частки від одиниці	2,3
4	Термін окупності	Років	2,58
5	Внутрішня норма дохідності	%	53

Чиста теперішня вартість становить 520,92 тис. грн. (більше 0), індекс прибутковості - 2,3 (більше 1), термін окупності - трохи більше одного року, а внутрішня норма рентабельності - 53% (більше ставки дисконтування 11% річних). Таким чином, товариство має всі передумови та можливості для успішної реалізації проекту з виробництва соєвого молока.

3.3 Оцінка та вибір найбільш перспективних напрямків для диверсифікації діяльності

Диверсифікація розглянутих сільськогосподарських проектів може здійснюватися в різних напрямках. Крім вирощування сорго та виробництва соєвого молока, іншими перспективними напрямками 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 «Вагро-Україна» 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 3.8 – 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 равликів та створення кооперативу або кластера селянсько-фермерських господарств (РК)	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 3.9 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості 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.

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.

Таблиця 3.10 – Ранги для даних напрямків розвитку

Напрямки розвитку (i)	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

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 «Вагро-Україна» 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.

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.

Пріоритетними напрямками розвитку ТОВ "Вагро Україна" експерти визначили вирощування та переробку лікарських та косметичних рослин, а також розвиток хлібопекарського та макаронного виробництва з використанням власної сировини. Найвищий консенсус серед експертів був в оцінці важливості равликового кластеру, а найнижчий – у вирощуванні лікарських рослин.

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