

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Ігор ВІНІЧЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ  
ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Економіка»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дем'ян БОРОДЕЙ

Науковий керівник,  
д.е.н., професор

Алла СІТКОВСЬКА

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу  
Кафедра: Економіки  
Освітньо-професійна програма: «Економіка»  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Бородею Дем'яну Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства

Науковий керівник: Сітковська А.О., д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «08» листопада 2023 року № 3406

2. Термін подання здобувачем роботи: \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Теоретичні аспекти діагностики диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства

Сучасний стан виробничо-комерційної діяльності підприємства

Напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі диверсифікації

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Структура управління аграрного підприємства; Динаміка посівних площ в товаристві за 2020-2022 р., га; Аналітичне вирівнювання товарної продукції в ТОВ «ДВК» Синельниківського району, тис. грн.; Динаміка товарної продукції в ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області (2020-2022 р.), %; Основні напрями диверсифікації; Алгоритм обґрунтування ефективності диверсифікації аграрного підприємства на основі реалізації його внутрішніх резервів

## 6. Консультанти розділів роботи

| Л | Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---|--------|---|----------------|------------------|
|   |        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |
|   |        |   |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|--------------------------------|----------|
| 1     | Теоретичні аспекти діагностики диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства            |                                |          |
| 2     | Сучасний стан виробничо-комерційної діяльності підприємства  |                                |          |
| 3     | Напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі диверсифікації |                                |          |
| 4     | Вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства   |                                |          |
| 5     | Висновки і пропозиції  |                                |          |
| 6     | Оформлення кваліфікаційної роботи  |                                |          |

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_ Дем'ян БОРОДЕЙ  
(прізвище та ініціали)Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )\_\_\_\_\_ Алла СІТКОВСЬКА  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

### ТЕМА: «ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 11 рис., 21 табл., 51 літературне джерело.

**Об'єктом дослідження** є стан виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних і управлінських відносин, які визначають диверсифікацію виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства як інструмент його економічного розвитку.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій до вибору напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі знайшли відображення загальнонаукові методи дослідження (синтез, системний аналіз, обґрунтування, аналогія), методи порівняльного аналізу, статистичні методи обробки інформації. Використані в роботі також факторний аналіз, процесний, функціональний і структурний підходи.

Розглянуто сутність категорії «диверсифікація». Досліджено особливості і види диверсифікації діяльності, розкрито об'єктивну необхідність діагностики диверсифікації підприємств. Проведено оцінку стану виробничо-комерційної діяльності підприємства та визначено фактори, які впливають на її ефективність. Обґрунтовані напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі диверсифікації.

Результати впроваджені в діяльність товариство з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Диверсифікація, підприємство, діагностика, ресурси, напрямки, стратегія, виробничо-комерційна діяльність

### KEYWORDS

Diversification, enterprise, diagnostics, resources, directions, strategy, production and commercial activity

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА           | 9  |
| 1.1. Поняття і сутність диверсифікації як інструмента економічного розвитку підприємства                        | 9  |
| 1.2. Особливості та види диверсифікації діяльності підприємства   | 14 |
| 1.3. Об’єктивна необхідність діагностики диверсифікації аграрних підприємств                                    | 19 |
| Висновки до першого розділу   | 25 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  | 26 |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства  | 26 |
| 2.2. Економічна оцінка ефективності основних галузей господарства   | 34 |
| 2.3. Вплив факторів на економічну ефективність діяльності підприємства  | 43 |
| Висновки до другого розділу   | 47 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ | 49 |
| 3.1. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства   | 49 |
| 3.2. Вплив організаційно-економічних факторів на ефективність діяльності аграрних підприємств                   | 58 |
| Висновки до третього розділу  | 65 |
| ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ   | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 70 |

## ВСТУП

### **Актуальність теми.**

У сучасних умовах господарювання, коли від конкурентоспроможності підприємства залежить, чи зможе вона не тільки зберегтися, як самостійний господарюючий суб'єкт та буде воно функціонувати і розвиватися в перспективі, основною метою стає пошук додаткових джерел фінансування і поліпшення технологічного рівня маючих на меті розширення виробництва або виходу на нові ринкові частки.

Одним з головних завдань, що стоять перед сучасними підприємствами, є забезпечення більш повного і раціонального використання наявних або залучених ресурсів, адаптація виробництва до запитів споживача, впровадження інноваційних технологій для освоєння нових більш перспективних напрямків діяльності.

Посилення конкуренції між організаціями в період переходу до ринкової системи господарювання призвело до необхідності пошуку нових напрямків розвитку бізнесу для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства в обраному сегменті ринку.

В останні роки досить часто багато підприємств стали використовувати такий інструмент підвищення ефективності бізнесу, як диверсифікація.

В основі диверсифікації сільськогосподарського виробництва розглядається можливість застосування інноваційних, ресурсозберігаючих технологій, комплексне використання земельних ресурсів, виробничих потужностей і потенціалу підприємств. Визначаючи напрямки диверсифікації сільськогосподарського виробництва необхідно враховувати специфіку земельних ресурсів, родючість ґрунту, природно-кліматичні умови активність споживачів, цінові категорії продуктів харчування.

**Об'єктом дослідження** є стан виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність економічних і управлінських відносин, які визначають диверсифікацію виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства як інструмент його економічного розвитку.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Обґрунтування теоретичних засад та прикладних рекомендацій до вибору напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розкрити теоретичних підходів щодо здійснення диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства як інструмента його економічного розвитку;
- розглянути особливості та види диверсифікації діяльності підприємства та необхідність її діагностики;
- проаналізувати сучасний стан виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства на основі диверсифікації.

**Суб'єкт дослідження** товариство з обмеженою відповідальністю «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі знайшли відображення загальнонаукові методи дослідження (синтез, системний аналіз, обґрунтування, аналогія), методи порівняльного аналізу, статистичні методи обробки інформації. Використані в роботі також факторний аналіз, процесний, функціональний і структурний підходи.

**Наукова новизна** одержаних результатів в роботі полягає в визначенні напрямів щодо здійснення диверсифікації виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства, які базуються на визначенні критеріїв вибору галузей, які диверсифікуються та конвергенція диверсифікації виробництва з горизонтальною і вертикальною інтеграцією, для підвищення конкурентних переваг аграрного підприємства в бізнес-середовищі.

**Апробація результатів.** Результати досліджень апробовані у фаховій статті в фаховому журналі «Інвестиції: практика та досвід» (2024, №2), II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року). XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів “Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств” (м. Дніпро, 27-28 квітня 2023 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 74 сторінки, 21 таблиця, 11 рисунків та списку використаних джерел (51 найменування).



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття і сутність диверсифікації як інструмента економічного розвитку підприємства**

Протягом ряду років розвиток аграрної сфери характеризується крайньою нестабільністю, зумовленою рядом соціально-економічних проблем. Руйнівні наслідки перетворень в економіці країни призвели до наростання кризових явищ у всіх виробничих галузях, при цьому найбільш драматично ситуація складається в агропромисловому комплексі. Посилюються процеси урбанізації, продовжує знижуватися життєвий рівень сільського населення, падати престижність сільськогосподарської праці, зростає відтік кадрів [3]. Для успішного виведення економіки галузі з важкого стану, підвищення дієвості методів державного регулювання необхідні комплексний підхід, глибоко продумана, всебічно обґрунтована програма антикризових заходів і подальшого розвитку сільського господарства. Ефективний розвиток галузі вимагає розробки різних напрямків розвитку, в тому числі диверсифікаційних. Ціллю диверсифікації є її стійкий соціально-економічний розвиток і поліпшення соціальних умов людей, що проживають у сільській місцевості.

Безсумнівно, важливою причиною необхідності диверсифікації є значний розрив у рівні розвитку села та міста. Врахуємо, що незважаючи на формування орієнтованої на інтереси сільського населення політики, нині існують проблеми, що гальмують підвищення рівня якості життя людей, що проживають у сільській місцевості, таких як скорочення мережі освітніх організацій, закладів охорони здоров'я, культури і спорту; недостатня доступність і невисока якість базових соціальних послуг тощо. В даний час

така економічна політика найбільш ефективна, оскільки неминучі ризики від впровадження інноваційних видів бізнесу страхуються традиційними освоєними видами діяльності і навпаки. Фактор ризику є для аграрного підприємства вагомим мотиватором для регулярного здійснення жорсткого режиму зберігання, викликає потребу його ретельно досліджувати рентабельність проектів, формувати інвестиційні резюме, наймати відповідних спеціалістів. Оскільки запобігти збиткам зазвичай дешевше, ніж відшкодувати їх, будь-яке аграрне підприємство зацікавлене насамперед у запобіжній діяльності.

Одним з таких кроків є модернізувати виробництво за допомогою різних диверсифікаційних програм, яка виникла і була визнана бізнесом всього світу в середині 50-х рр. минулого століття. Диверсифікація його являє собою спосіб, спрямований на мінімізацію, виникаючих під час виробництва або торгівлі ризиків, пов'язаний з розподілом фінансових або виробничих ресурсів по різних галузях і сферах [13]. Реалізація стратегії диверсифікації призвела до того, що на сьогоднішній день велика частина аграрних підприємств розвивають свою діяльність в різних напрямках.

У сучасній літературі диверсифікацію розглядають, перш за все, як спосіб переходу до багатопрофільного виробництва з більш широким асортиментом продукції і виділяють основні сторони її сутності. Перша сторона являє собою пов'язану диверсифікацію, на вертикальному і горизонтальному рівнях та непов'язану. Остання включає конвергенцію як мінімум двох видів бізнесу, які відрізняються у всіх своїх операціях, системах управління та виробничих процесах. Так, пов'язана, але не споріднена форма диверсифікації має місце при виробництві поряд з продукцією рослинництва, також продукції тваринництва. Споріднена (пов'язана) диверсифікація спостерігається в результаті зміни сівозмін, появи нових видів і сортів сільськогосподарських культур в рамках однієї галузі, посилення галузевої спеціалізації. Вертикально пов'язана диверсифікація здійснюється на основі розширення розмірів (діяльності) підприємства для

зростання його стійкості по всьому ланцюжку - від сировини до товарів. Споріднена диверсифікація може носити характер продуктових або технологічних змін (наприклад, виробництво і переробка нового виду продукції сільського господарства). Непов'язана диверсифікація передбачає проникнення підприємства в нові перспективні галузі (наприклад, сільський туризм з організацією готелів), цей вид диверсифікації зазвичай характерний для промислових компаній, що інвестують в аграрне виробництво. Отже, даний процесний підхід розкриває аналізуєму категорію з позиції динамічності змін, що притаманні цьому підходу. Підтримуючи цей підхід, диверсифікація виробництва є процесом, який включає зміни на економічному рівні, результатом якого є здійснення нової виробничої діяльності, що створює можливості вийти на новий сектор ринку чи підвищити ефективність. Під диверсифікацією розуміють розширення асортименту або формування виробництва інших товарів, вихід на нові напрямки у виробництві, завоювання нових сегментів ринку з метою зростання результативності виробництва і отримання прибутку.

З ринкової позиції сутність диверсифікації в сільському господарстві розкривається наступним чином, що вона забезпечує певний потенціал підприємствам, різним за розмірами, формою власності та правовими статусами, налаштуватися на кон'юнктуру, що склалася, спеціалізованих ринків, які гостро схильні до змін попиту-пропозиції і впливати на нього. Виділяють ще один підхід до розкриття сутності категорії диверсифікації, що розкривається за допомогою стратегії. Так, диверсифікація - стратегія, пов'язана з повною зміною стратегічних зон ведення бізнесу і товарного асортименту фірми [5].

Заслуговує на увагу підхід, розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку, щодо визначення диверсифікації. Згідно з ним диверсифікація розглядається на рівні діяльності господарств і розуміється як диференціація їх видів діяльності [50]. Особливість даного підходу полягає в тому, що він охоплює різноманіття всіх видів діяльності, які можна

розвивати в сільській місцевості залежно від впливу різних факторів - природних ресурсів, місця розташування, характеру діяльності [36].

Оскільки основним напрямком диверсифікації бізнесу є організація створення нових типів товарів, тому особливого значення набувають стратегічний аналіз і планування, що дозволяють реально оцінити, які вигоди організація отримає від реалізації обраної з метою проведення диверсифікації стратегії, наприклад:

- використання підприємством наявної ринкової інфраструктури, що сприятиме підвищенню розміру отриманих нових товарів під час бізнес-процесів виробництва і реалізації (просування);

- випуск нової продукції може сприяти отриманню більшого доходу за рахунок перенесення витрат в короткостроковому періоді (умовно - постійних і постійних);

- потреба в залученні додаткового персоналу знизиться, особливо, у випадках, коли працівники зайняті управлінням різноманітних бізнес-процесах тощо.

Зростання економічних показників виражається в збільшенні фондівіддачі за рахунок розширення асортиментного ряду товарів чи послуг, зростанні автоматизації, роботизації праці шляхом застосування у виробництві передових інноваційних технологій.

Ефективність диверсифікації бізнесу в соціальному аспекті виражається в збільшенні числа нових вакансій, внаслідок збільшення діяльності підприємства, впровадженні нових видів товарів поліпшеної якості, що більш повно покриває потреби як цільового сегмента, так і початкового залучених користувачів.

Даний аналіз отримання можливих переваг прийнятний тільки в разі здійснення диверсифікації в споріднені галузі, коли підприємства для створення нових товарів використовує вже винайдені технології та устаткування. Адекватне прогнозування дозволяє визначити максимально можливий діапазон диверсифікації в споріднені галузі.

Значущим фактором, що підвищує результативні показники діяльності в підприємстві в результаті реалізації диверсифікаційної стратегії, є впровадження нових технологій. Врахуємо, що технології являються не тільки як компонент, що підвищує результативність функціонування підприємства, наприклад, за рахунок підвищення якості блага, товари, а також є підґрунтям впровадження диверсифікації, так як на базі нових технологій можна почати випуск товарів, які до цього часу підприємство не мало у виробничому процесі.

Процес розробки та обґрунтування концепції стратегії диверсифікації бізнесу є процедурою, унікальною для кожного підприємства, що вимагає врахування специфічних характеристик усіх напрямків діяльності. Ґрунтовною є методологія, яка синтезує два підходи – системний та ситуаційний щодо впровадження дієвої диверсифікації на підприємстві.

Використання стратегій диверсифікації в рамках стратегії розвитку підприємства дозволяє оптимізувати поточні бізнес-процеси і визначити пріоритетні напрямки розвитку. Таким чином, диверсифікація бізнесу дає можливість підприємства забезпечити стабілізацію і позитивну динаміку своєї діяльності, а також поліпшення фінансово-економічних показників і економічне зростання, що сприяють збільшенню її ринкової вартості і підвищенню доходів.

Узагальнюючи трактування категорії диверсифікації діяльності підприємства зазначимо основні критерії (передумови) її застосування, мотиви та її цілі, які можливо використати як для аграрних підприємств так і для підприємств інших галузей (рис.1.1).

Отже, якщо розглядати з позиції наукового підходу, диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності для підвищення ефективності аграрного підприємства. З практичної площини, диверсифікація виступає конкретним інструментом, що дозволяє перерозподілити ресурси в рамках соціально-економічної системи в потрібному напрямку, іншими словами - забезпечити їх концентрацію на досягнення пріоритетних цілей.

| Передумова  |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| - зниження ефективності використання ресурсного потенціалу<br>- скорочення норми прибутку в основній діяльності-<br>- перевитрата ресурсів на одиницю продукції<br>- розвиток науки і техніки                         |   |   |  |   |
| ▼   |   |   |  |   |
| Мотиви  |   |   |  |   |
| стратегічні   | фінансові   | економічні  | техніко-технологічні   | соціальні   |
| 1. Адаптація до змін кон'юнктури.<br>2. Страхування підприємства.<br>3. Злиття та поглинання.   | 1. Розподіл ризику між великим об'ємом виробництва.<br>2. Фінансова стабільність. | 1. Пошук нових напрямків вкладення капіталу.<br>2. Збільшення частки ринку, завоювання нових ринків.<br>3. Економія на штабах діяльності.<br>4. Отримання синергетичного ефекту | 1. Збільшити завантаження виробничих потужностей.<br>2. Використання альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій.<br>3. Надмірність та неповне використання ресурсів. | 1. Збереження робочих кадрів.<br>2. Створення нових робочих місць.<br>3. Задоволення нових, у тому числі інноваційних потреб.<br>4. Зміна системи мотивації менеджменту |
| ▼   |   |   |  |   |
| Мета  |   |   |  |   |
| - комплексне використання ресурсного потенціалу підприємства.<br>- мінімізація ризиків.<br>- створення та реалізація конкурентних переваг.<br>- зростання вартості підприємства, збільшення рентабельності діяльності |   |   |  |   |

Рис. 1.1 Передумови, мотиви та цілі диверсифікації діяльності підприємства

Основними перевагами диверсифікації є досягнення ефекту масштабу, використання виробничих процесів і активів, створення синергії та реалізація диверсифікаційних стратегій.

## 1.2. Особливості та види диверсифікації діяльності підприємства

Системний підхід у аналізі диверсифікації складається з обліку різноманітних концептуальних підходів до її визначення; виділенні її стратегій і напрямків та взаємозв'язку цих складових в єдину систему взаємодій для забезпечення управлінням диверсифікацією. В результаті це

дозволяє враховувати особливості реалізації диверсифікації і багаторівневість наявних завдань, які необхідно вирішувати при її здійсненні [36].

Здійснення ефективної диверсифікації виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств можливо з наявності ряду умов, які представлені на рис. 1.2.

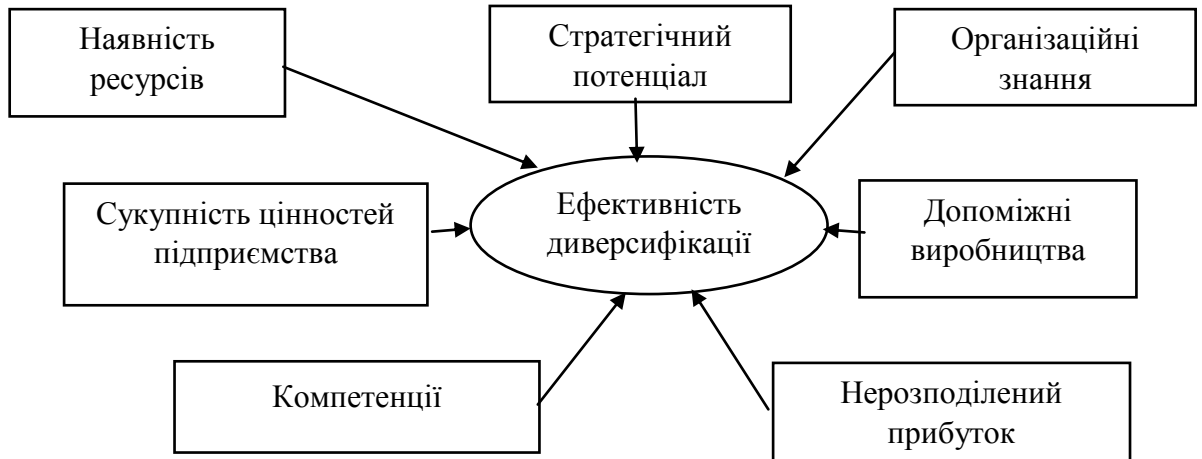


Рис. 1.2 Умови здійснення ефективної диверсифікації діяльності підприємства

У сформованій економічній ситуації як одна з стратегій розвитку – диверсифікація дозволяє розширити можливості підприємства, задовольняючи потреби і бізнес структур і споживчого співтовариства. За останнє десятиліття підприємства все частіше вибирають стратегію диверсифікації бізнесу, як один із способів попередження кризових ситуацій.

У науковій літературі розглядаються такі види диверсифікаційних стратегій: концентрична (вертикальна); горизонтальна; конгломеративна.

Особливості концентричної або вертикальної диверсифікації, яку також називають диверсифікаційну стратегією (пов'язану) розкривається тим, що розширює виробництво за допомогою товарів або векторів розвитку економіки підприємства, що дозволяють більш результативно або масштабно застосовувати існуючі досягнення науки і ресурси підприємства.

Використання стратегії концентричної диверсифікації дозволяє організації випускати інші (не створювані раніше) види продукції, що сприяють поліпшити споживання вже вироблених товарів. Даний тип стратегії диверсифікації вибирають, як правило, невеликі організації, а продукція, що випускається, зазвичай щільно пов'язана з їх основним бізнесом.

Сучасні дослідники виділяють певні типи диверсифікації, які відображають більш вузькі характеристики даного виду стратегії розвитку бізнесу, такі, як диверсифікація:

- економіки - це потужна процедура розподілу фінансових потоків, на рівні держави вкладання капіталу з завданням більш збалансованої еволюції всіх її галузей;

- виробництва – полягає в стратегічній переорієнтації бізнесу організації в бік збільшення асортименту продукції, що випускається і виходу на неосвоєні ринки збуту;

- капіталу – проявляється в авансуванні фінансових активів у різноманітні галузі, відповідні установи (фінансові), тощо;

- продукції – орієнтована на збільшення кількості продукції за рахунок впровадження технологічних або в виробництво впроваджені наукові розробки, або варіативність перетворень однієї конфігурації товару;

- інвестиційного портфеля – сукупність економічних елементів керівництва потенційними ризиками, які має на увазі розподіл грошових активів між диференційованими важелями, що роблять можливим мати дохід від них та зводить до мінімуму можливість отримання загального ризику від даного портфеля;

- цін – побудована на перетворення цінової політики з ціллю долучення максимального числа споживачів з різним рівнем доходу;

- бізнесу – орієнтована на розвиток декількох напрямків функціонування аграрної фірми поміж різних сфер національної системи, що



забезпечує ріст фінансових результатів та посилює конкурентний статус аграрної фірми;

– ризиків – розподіл інвестицій всередині портфеля всілякими способами і методами, при яких ймовірність повної втрати грошових коштів мінімальна або близька до нуля.

Розробка стратегії диверсифікації, орієнтованої на посилення зростання бізнесу, проводиться поетапно в певному алгоритмі: аналіз сильних сторін бізнесу та його стабільності; пошук напрямку диверсифікації; порівняльна оцінка напрямків; тощо.

У більшості випадків основним недоліком стратегії диверсифікації є істотні витрати, що перевищують дохід від організації нового бізнесу.

Аналіз визначень, ознак диверсифікації, її видів і типів показали, що явище і процеси диверсифікації багатогранні і актуальні для сучасного суспільства, а також широко застосовні для успішного розвитку бізнесу [7].

Сучасна організація для підвищення ефективності бізнесу повинна вибирати найбільш оптимальний варіант диверсифікації, що дозволить їй зберегти конкурентоспроможність і розвивати свій бізнес на новому більш високому рівні.

Для ефективної реалізації диверсифікаційних стратегій і досягнення передбачуваних результатів керівництву організації слід вибрати найбільш підходящий метод диверсифікації на основі стратегічного прогнозування і адекватної оцінки внутрішніх можливостей і зовнішнього оточення організації [28].

До найбільш поширених методів диверсифікації бізнесу відносять:

– метод адаптації або метод розширення номенклатури продукції за рахунок більш якісного використання власних ресурсів;

– метод розширення - розширення асортименту за рахунок додаткових виробничих потужностей;

– метод поглинання заснований на поглинанні великою компанією дрібніших організацій з метою освоєння нових ринків;

– метод злиття полягає в об'єднанні активів двох або більше організацій для досягнення спільних цілей спільними зусиллями;

– метод приєднання можна вважати аналогом методу злиття, коли основна мета полягає у вирішенні спільних завдань спільними зусиллями, за умови, що приєднується компанія зберігає свою незалежність.

Успішно проведена диверсифікація виробництва, зумовлює поліпшення економічних показників виробництва, зниженню ризиків її функціонування, робить позитивний вплив на всі вектори діяльності (рис. 1.3).



Рис.1.3 Алгоритм обґрунтування ефективності диверсифікації аграрного підприємства на основі реалізації його внутрішніх резервів

Поряд з цим, неграмотне здійснення аналізованого процесу може призвести до краху економіки підприємства (негативних наслідків), наприклад отримання дисбалансу у техніко-технологічному стані підприємства, зниження фінансово-економічних результатів і, в підсумку, істотного зниження конкурентоспроможності підприємства [9].

Таким чином, аналіз сфер, які перебувають в тісному зв'язку з ефективною побудовою диверсифікації бізнесу, що викликає підвищену зацікавленість і вимагає стратегічного розвитку. Уважного вивчення в даний час викликають ситуацію взаємозв'язку мети і напрямків бізнесу, вплив різних факторів на особливості диверсифікації в аграрній галузі, розробка рекомендацій і методичних підходів до аналізу диверсифікації в економічному аспекті, вдосконалення алгоритму побудови та проведення її на ефективних засадах тощо.

### **1.3. Об'єктивна необхідність діагностики диверсифікації аграрних підприємств**

Диверсифікація діяльності неможлива без урахування потенціалу в межах аграрного підприємства при проведенні діагностики, результати якої сприятимуть усуненню диспропорцій відтворення та перерозподілу ресурсів, а також поліпшенню соціальних умов працівників.

В даний час базовим потенціалом аграрного підприємства є не тільки ресурси для ведення виробництва, тобто порівняно дешеві земельні ресурси (розмір орендної плати), недорогі трудові ресурси, а також природні ландшафти для розвитку сфери туризму, відпочинку і ряду інших галузей послуг. Тому сільська диверсифікація знаходиться у взаємозв'язку не лише з наявністю, структурним складом і величиною наявних ресурсів, але і з їх доцільним використанням [24]. Отже, будь-який напрямок диверсифікації, що вибирається як стратегія подальшого розвитку з метою підвищення

конкурентоспроможності конкретного підприємства, вимагає ретельної оцінки можливостей використання ресурсного потенціалу. Детальніше, напрями диверсифікації представимо на рис. 1.4.

Врахуємо, що мотивами диверсифікації є економія на масштабах виробництва, зниження ризику, очікування керівництва, підвищення технічного рівня виробництва тощо. Оскільки диверсифікація є динамічним перебігом, який постійно розвивається, що впливає на розвиток підприємства, то необхідно враховувати зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на цей нього.

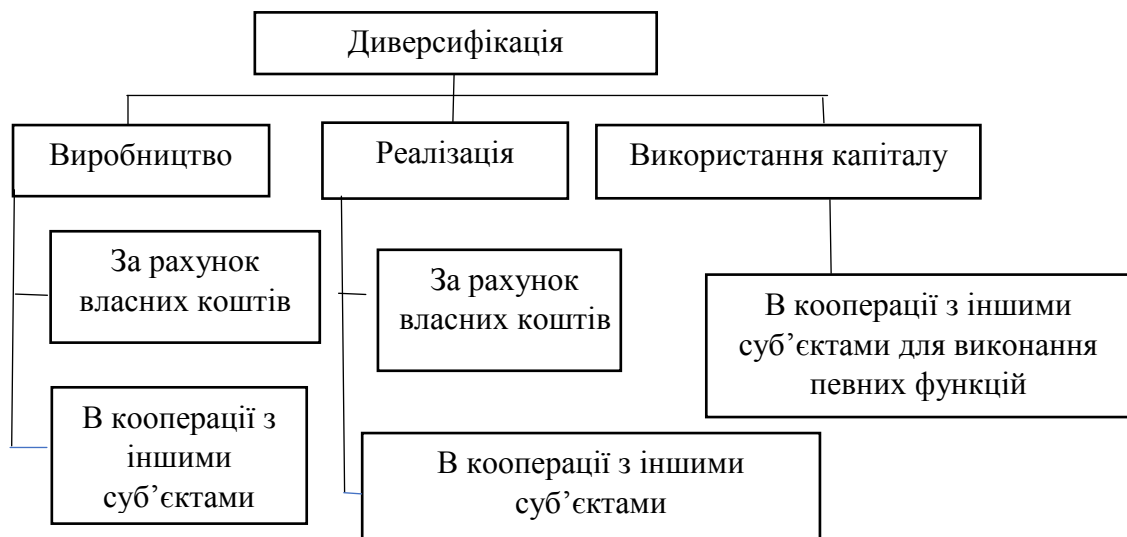


Рис. 1.4 Основні напрями диверсифікації

До перших факторів відносяться наступні: сукупність природно-кліматичних та екологічних умов території; макроекономічна стратегія держави та її пріоритети; ступінь участі держави у вирішенні соціально-економічних проблем аграрного сектору. У цьому напрямку важливо не тільки вивчити соціальні, політичні, правові фактори, а й дати оцінку природно-економічному потенціалу, трудовому потенціалу диверсифікації, а також поточній кон'юнктурі ринку.

Із першою групою факторів тісно переплітаються внутрішні фактори: організаційно-економічні передумови диверсифікації діяльності; конкурентоспроможність підприємства, її сильні і слабкі сторони; рівень

технічного виробництва аграрної продукції тощо.

Відзначимо, що процес диверсифікації надзвичайно складний і в даний час відсутні готові методи його діагностики. При цьому методи збору та обробки інформації, критерії оцінки диверсифікації, що застосовуються за кордоном, часто виявляються не затребуваними в нашій країні. Через відсутність інформаційно-статистичної бази, придатної для оцінки диверсифікації, а також недостатнього опрацювання концептуальних основ вимірювання рівня диверсифікації точність подібних досліджень може бути невисокою.

У більшості випадків діагностика ступеня диверсифікації виконується на мікрорівні. При цьому визначаються: характер і спрямованість діяльності диверсифікованих підприємств і об'єднань, їх схожі риси і відмінності, що зумовлюються техніко-технологічними характеристиками продукції, що випускається (проведених робіт або послуг, що надаються) і їх обсягом, а також особливостями попиту на продукцію, і потім встановлюються напрямки диверсифікації.

В даний час ведуться роботи з формування методик оцінки диверсифікації на різних рівнях. Однак відсутність єдиної, загальноприйнятої оцінки не дозволяє точно оцінити їх результативність, в першу чергу через недооблік ресурсних можливостей як аграрного підприємства так і самих сільських територій, що пов'язано з труднощами в інформаційному забезпеченні питань розвитку їх економіки та функціонування.

Виходячи з того, що диверсифікація пов'язана з перерозподілом ресурсів на підприємстві, то і діагностика її диверсифікації в першу чергу спрямована на виявлення наявних ресурсів та/або потенціалу, що дозволяють визначити нові напрямки її розвитку [8]. Найчастіше виділяють такі основні групи, які забезпечують найбільш повне використання ресурсів: розвиток сільськогосподарських і несільськогосподарських видів діяльності, а також сфери послуг [17].

Перша група - це сільськогосподарські види діяльності [23], до яких

відноситься виробництво як традиційних видів продукції (зерно, цукровий буряк, соняшник; картопля, овочі, плоди; м'ясо ВРХ, свиней, птиці; молоко та ін.), так і локальні види сільськогосподарської продукції (овочівництво закритого ґрунту, грибництво, біопаливо; рибництво, бджільництво, козівництво, кролівництво, розведення водоплавної птиці тощо).

Друга група - несільськогосподарські види діяльності - найчастіше мають відношення до промисловості, будівництва, лісового господарства і ремісничого виробництва. До таких можна віднести виробництво промислової і будівельної продукції та пиломатеріалів, переробка сільськогосподарської продукції, дикорослої і лікарської сировини, деревообробка тощо.

Стосовно останньої групи створення послуг у соціальній площині [21], основними з яких є: підготовка фахівців з початковою професійною освітою у сфері агротуризму, громадського харчування; рекреаційні послуги: організація лікувального, спортивно-оздоровчого та культурно-просвітницького відпочинку, сільський туризм; надання побутових послуг (оранка приватних городів); виїзне обслуговування населення, організація харчування населення тощо.

Обрані напрямки диверсифікації повинні бути обґрунтовані і оптимально зосереджені в аграрних підприємствах з урахуванням їх ресурсних можливостей. Проте, проведення простої оцінки або аналізу наявних ресурсів не дозволяє повною мірою визначити диверсифікаційний потенціал осередку. Для цього необхідна діагностика, яка являє собою процес оцінки якого-небудь явища, спрямований на розпізнавання проблем і позначення областей їх можливого вирішення. Діагностика може бути використана в процесі аналізу, але і аналіз може бути застосований для проведення діагностики (розпізнавання). Зазначимо, що крім аналізу достовірність дослідження може забезпечуватися за допомогою інших методів і прийомів, використовуваних при діагностиці.

Призначення діагностики полягає у виявленні «вузьких місць» у

функціонуванні об'єкта, в той час як метою аналізу є визначення характерних ознак об'єкта і окремих його частин. Також, характерною рисою діагностики є її спрямованість на розпізнавання причинно-наслідкових зв'язків в об'єкті, встановлення їх структури, цілеспрямованості і тісноти. Для отримання результатів діагностики необхідно не тільки об'єднати елементи (узагальнити їх), але і прийняти на основі даного узагальнення рішення («поставити діагноз»). Діагностика являє собою систему таких заходів, в тому числі і аналітичних, які спрямовані на встановлення величини відхилення системи від необхідного (або нормативного) стану і виявлення головних причин такого відхилення. Метою цих заходів є вироблення управлінських впливів для приведення системи в необхідний стан.

Під діагностикою диверсифікації розглядають комплекс інформаційних та аналітичних процедур, які дозволяють описати досліджуване явище за допомогою певних ознак і показників; встановити і оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на диверсифікацію; дати кількісну та якісну оцінку рівня диверсифікації; обґрунтувати основні напрямки диверсифікації, які в кінцевому підсумку дозволять: оцінити наявність фінансових, матеріальних, адміністративних, природних і трудових ресурсів осередку; обґрунтувати показники, що характеризують використання ресурсів; визначити різні напрямки диверсифікації економіки підприємства і вибрати з них найбільш доцільні; розробити заходи подальшого розвитку підприємства.

Ґрунтуючись на принципах системного аналізу та розглядаючи підприємство як складну структуру, розвиток яких спрямований на ефективне використання ресурсного потенціалу, функціонування об'єктів соціальної та інженерної інфраструктури та покращення соціальних показників для працівників, вважаємо за можливе визначити процес діагностики в аграрному підприємстві диверсифікації як сукупності вимог, методів та основних етапів її проведення (рис.1.5).

Слід відмітити, що при цьому використання розглянутого механізму

діагностики можливо використати не лише для аграрних підприємств, а й для підприємств будь-яких галузей економіки країни.

Дуже важливо при проведенні діагностики розробити систему показників, що характеризують наявні ресурси. Зазначена система, з одного боку, повинна досить повно характеризувати найважливіші компоненти потенціалу, що впливає на вибір напрямків диверсифікації, а з іншого - формуватися в рамках певних обмежень, облік яких при безлічі можливих для аналізу і синтезу параметрів доцільний для виділення найбільш істотних з них.

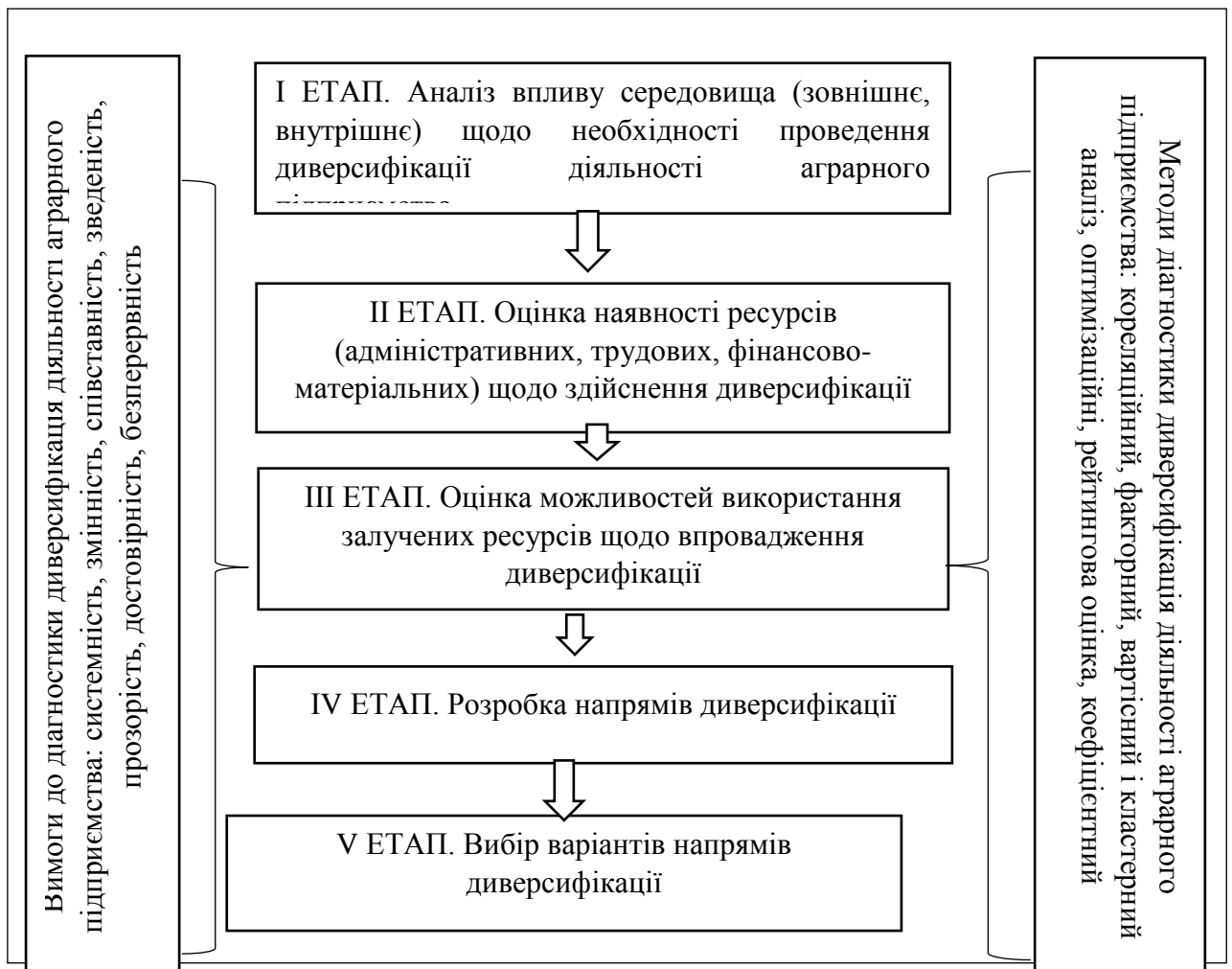


Рис.1.5 Механізм діагностики в аграрному підприємстві диверсифікації діяльності



Таким чином, діагностика диверсифікації підприємства, спрямована на вивчення структури економіки, вимагає ретельної оцінки можливостей використання ресурсного потенціалу за допомогою системи обраних показників і критеріїв, вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення рівня диверсифікації, розпізнавання проблем і позначення областей їх можливого вирішення та обґрунтування основних напрямків диверсифікованого сільського розвитку.

### **Висновки до першого розділу**

Диверсифікація виробництва є процес, який включає зміни на економічному рівні, результатом якого є здійснення нової виробничої діяльності, що створює можливості вийти на новий сектор ринку чи підвищити ефективність. Для бізнесу вона дає можливість підприємству забезпечити стабілізацію і позитивну динаміку своєї діяльності, а також поліпшення фінансово-економічних показників і економічне зростання, що сприяють збільшенню її ринкової вартості і підвищенню доходів.

З позиції наукового підходу, диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності для підвищення ефективності аграрного підприємства. З практичної площини, диверсифікація виступає конкретним інструментом, що дозволяє перерозподілити ресурси в рамках соціально-економічної системи в потрібному напрямку, іншими словами - забезпечити їх концентрацію на досягнення пріоритетних цілей. Основними перевагами диверсифікації є досягнення ефекту масштабу, використання виробничих процесів і активів, створення синергії та реалізація диверсифікаційних стратегій. Виділяють типи диверсифікації: виробництва, продукції, цін, бізнесу, капіталу, економіки, ризиків, інвестиційного портфеля.

Розробка стратегії диверсифікації, орієнтованої на посилення зростання бізнесу, проводиться поетапно в певному алгоритмі: аналіз сильних сторін бізнесу та його стабільності; пошук напрямку диверсифікації; порівняльна оцінка напрямків; аналіз загального портфеля компанії.

Проведення діагностики диверсифікації передбачає комплекс інформаційних та аналітичних процедур, які дозволяють описати досліджуване явище за допомогою певних ознак і показників; встановлення і дослідження екзогенних і ендогенних факторів, що здійснюють комплекс дій на диверсифікацію; дати кількісну та якісну оцінку рівня диверсифікації; тощо.

## РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області розташоване в с. Славгород, створено воно в 2007 р. Господарство має зручне місцерозташування. В селищі є залізнична станція, елеватор, до районного центру Синельниково - 25 км, обласний центр м. Дніпро розташоване на відстані 70 км.

За своїми розмірами (земельним ресурсом) господарство є великим, яке займається різними видами господарської діяльності. До основних культур в галузі рослинництва, які вирощують за діючим статутом є технічні (ріпак та соняшник), зернові (пшениця, ячмінь, кукурудза на зерно), багаторічні насадження, перевезення автотранспортом (вантажним) і оренда, переробка технічних культур, оренда інших об'єктів матеріальних активів, тощо.

Характеризуючи організаційну складову можна виділити наступні елементи: очолює товариство директор, в підпорядкуванні якого є керівники нижчих рівнів. Функціональний рівень в товаристві формують такі головні спеціалісти як головний бухгалтер, агроном, інженер, економіст. Оскільки аграрне підприємство за статутною діяльністю спеціалізується на вирощуванні продукції галузі тваринництва, в агрономічній службі є також посада агронома-насінневода.

Виробничий пласт прийняття і виконання управлінських рішень виконують два бригадири рільничих бригад. Виходячи із наявного складу управлінського персоналу можна зробити висновок, що в товаристві сформована лінійно-функціональна структура, яка має як свої переваги так і недоліки. Узагальнимо всі розглянуті складові управління на рис. 2.1.

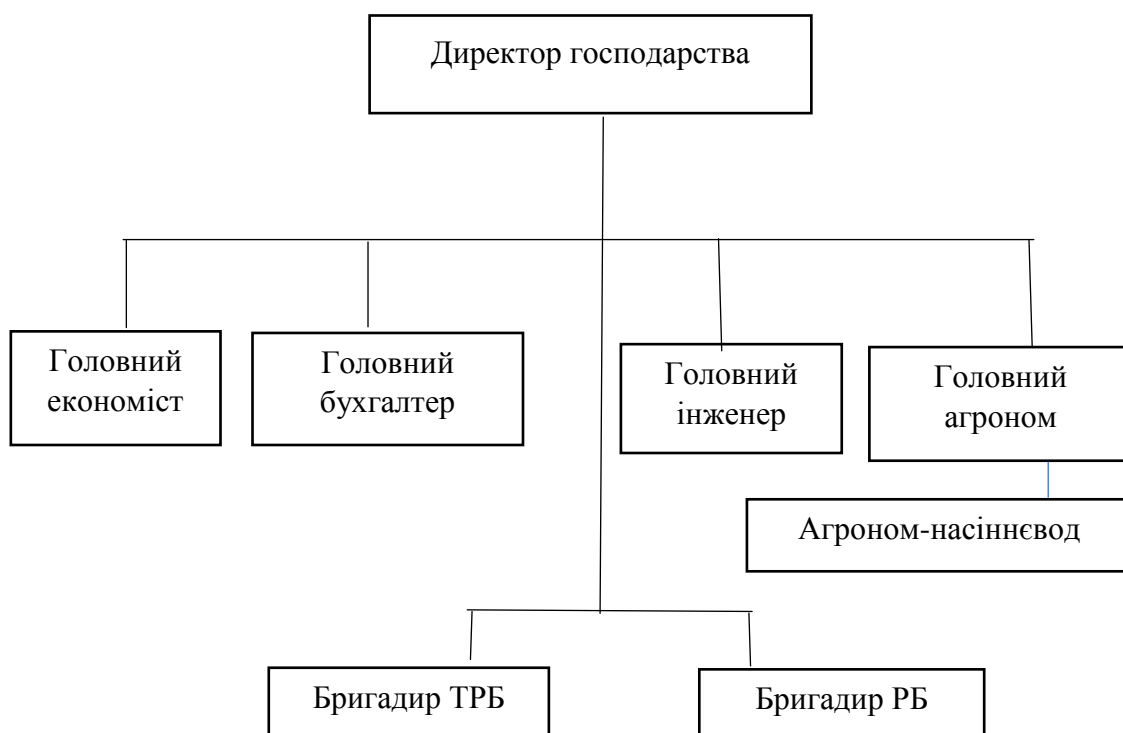


Рис. 2.1 Структура управління ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області

Сформована структура управління товариства ґрунтується на сформованій технології, яка враховує не лише фінансові можливості підприємства, а й природно-кліматичні умови. Територія господарства розташована в межах північної помірної зони з континентальним кліматом, який проявляється в помірних температурах і з достатньою вологістю. Стосовно заморозків, то вони регулярно спостерігаються весною, значним сніжним покривом та великою кількістю опадів восени, яка може дуже рано бути за календарними строками.

Відмітимо особливості природних умов за найбільш критичними датами та періодами. Так, лютий як правило самий холодний місяць, в цей період температурний мінімум може досягати до  $-20^{\circ}\text{C}$ . В зимовий період сніжний покрив може тривати декілька місяці, за результатами спостережень.

Однак, в останнє десятиліття, зі зміною клімату на планеті тривалість стійкості снігового покриву різко знизилася. Найтепліший за температурними показниками літній місяць липень з температурними показниками до +40°C.

Стосовно рівня опадів (до 200 мм) то найбільші їх показники, за даними спостережень, випадають у осінні місяці року, менший їх рівень у літній і весняний період, однак щодо вирощування озимих культур ситуація більш сприятлива, ніж при вирощуванні ярих зернових.

Маючи у своєму розпорядженні відповідні площі сільськогосподарських угідь, керівники та фахівці відповідної спрямованості повинні постійно моніторити раціональне їх використання, одним з показників якого є склад і структура посівів і використання ріллі.

Найбільш цінним видом сільськогосподарських угідь, звісно, є орні землі. На них або виробляють відповідні культури з одержання тієї чи іншої виду рослинницької продукції (з відповідних посівних площ), або здійснюють парову обробку, закладаючи фундамент майбутнього врожаю. Склад та структура посівних площ формуються під впливом безлічі факторів.

Відведені під відповідні культури площі перебувають у прямій залежності від зональних особливостей розташування господарства, його спеціалізації, прийнятої системи землеробства, невід'ємною частиною якої є чергування культур системах сівозмін. Метою забезпечення оптимального складу та структури посівних площ є вирішення основних завдань, що оголошуються перед суб'єктом господарювання, тобто забезпечення виробництва окреслених обсягів товарних видів продукції рослинництва та виробничого спрямування господарства

В ТОВ «ДВК» Синельниківського району динаміку складу земельних площ і сформовану їх структуру за 2020-2022 рр. простежимо в табл. 2.1.

В ТОВ «ДВК» Синельниківського району склалася ситуація, характерна для більшості аграрних формувань району, щодо інтенсивності використання земельних угідь. Площі, які орендує господарство, за цільовим

призначенням є сільськогосподарські (100%), і всі вони є розпаханими, тобто рілля складає 100%. Аналізуєма структура була в товаристві до 2023 р., в якій відбулися зміни, такі як закладення 1 га багаторічних насаджень на частині земель, які відводяться під чорний пар.

Таблиця 2.1

## Склад і структура земельних площ

| Показник                                   | 2020 р. |     | 2021 р. |     | 2022 р. |     | 2022 р до<br>2020 р, % |
|--|---------|-----|---------|-----|---------|-----|------------------------|
|  | га      | %   | га      | %   | га      | %   |                        |
| Земельна площа – всього                    | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 100,0                  |
| в т.ч. с.-г. угіддя                        | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 100,0                  |
| з них: рілля                               | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 2523    | 100 | 100,0                  |
| Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння | 1       |     | 1       |     | 1       |     | 100,0                  |
| Коефіцієнт розораності                     | 1       |     | 1       |     | 1       |     | 100,0                  |
| Середньорічна кількість персоналу, осіб    | 45      |     | 45      |     | 46      |     | 102,2                  |
| Припадає на одного робітника ріллі         | 56,07   |     | 56,07   |     | 54,85   |     | 97,8                   |

Зростання чисельності працюючих (+1 робітник) зменшило розмір землезабезпечення на 1,22 га на 1 працюючого (2,2%). Динаміка за всіма іншими показниками відсутня, змін не відбувалося, функціонування господарства за рівнем використання земель було стабільно інтенсивним.

Для товариства невід’ємною умовою зростання виробництва є посів найефективніших культур, зазначена умова в ньому інколи формується стихійно, навіть без урахування природно-кліматичних умов для вирощування відповідних культур (озимих чи ярих) на конкретних територіях.

Зазначимо, що в сформованих умовах потрібні менш витратні та швидко окупні виробництва, що сприяють подальшому розвитку економіки господарства та які сприяють підвищенню ефективності його спеціалізації з урахуванням природно-кліматичних умов. Спеціалісти товариства при формуванні посівів враховують стратегічні орієнтири діяльності і щороку

переглядають структуру посівів, тому відповідно й формується різна по роках структура грошових надходжень в товаристві від реалізації сільськогосподарських культур, яка зображена на рис. 2.2.

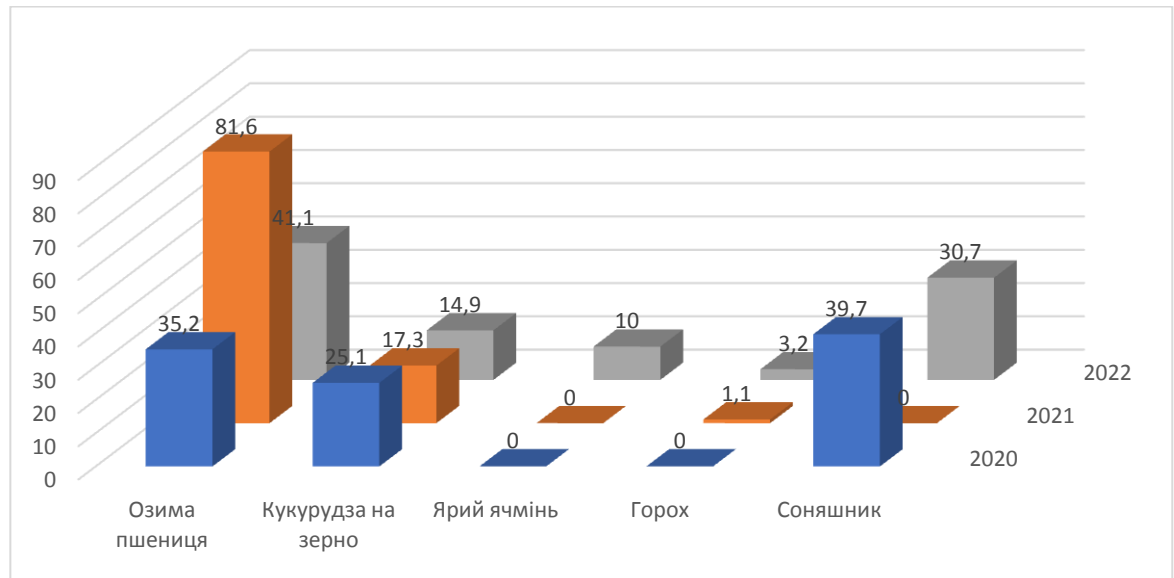


Рис. 2.2 Динаміка товарної продукції в ТОВ «ДВК» Синельниківського району Дніпропетровської області (2020-2022 р.), %

З рис. 2.2 видно, що в ТОВ «ДВК» Синельниківського району за 2020-2022 рр. дві культури вирощувалися щорічно – озиму пшеницю і кукурудза на зерно, визначаючи спеціалізацію за останні три роки досліджень як зерно-олійну. Водночас, в 2022 р. у структурі надходжень спостерігаємо найбільшу кількість видів продукції. З цього року в товаристві висіяли і отримали виручку від реалізації ярого ячменю і зросла частка гороху до 3,2% від 1,1% в 2021 р. В 2021 р. в господарстві не вирощували соняшник, а в інші роки частка в надходженнях від даної культури коливалась від 31 до майже 40%. Тоді як зернові культури у сукупності складали від 60 до 99%. Проводячи підсумок проведеного аналізу відмітимо, що товариство спеціалізується на вирощуванні продукції галузі рослинництва і самі культури визначають її напрямки спеціалізації.

Сформований рівень спеціалізації обумовленою політикою керівництва підприємства, оскільки їх бачення бізнесу і стратегічні орієнтири виступають основними критеріями даного процесу. Забезпечувати виконання цих

векторів здійснюється за допомогою людей (персоналу), які працюють в товаристві. Дійсно, в сучасних умовах ведення аграрного бізнесу гостро стоїть питання щодо кадрового забезпечення сфер виробництва, які задіяні з інтелектуальними ресурсами, а від цього прямо залежить розвиток і ефективність товариства. Аналіз даного ресурсу на підприємстві та рівень забезпечення ним розглянемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Рівень використання персоналу товариства

| Показник                                       | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2020 р, % |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Середньорічна кількість персоналу, осіб        | 45      | 45      | 46      | 102,2               |
| Затрати праці по товариству, тис. люд.-год.    | 85,25   | 86,19   | 88,43   | 103,7               |
| Трудова активність одного працівника, люд-год. | 1894,5  | 1915,3  | 1922,4  | 101,5               |
| Запас робочого часу (річний), тис. люд.-год.   | 86,63   | 86,63   | 88,55   | 102,2               |
| Коефіцієнт використання робочого часу          | 0,98    | 0,99    | 1,0     | 102,0               |
| Працезабезпеченість                            | 2       | 2       | 2       | 100,0               |

В ТОВ «ДВК» Синельниківського району витрати часу, які працівник в середньому за рік витрачає під час виконання його професійних обов'язків є оптимальними. Раціональність праці відповідає нормативному значенню (коефіцієнт використання праці дорівнює 1) і свідчить про ефективність управлінських дій в межах товариства. Позитивну тенденцію підтримує зростання кількості працівників на 2,2% (1 робітник). Забезпеченість сільськогосподарськими угіддями за період дослідження не змінилася і складає 2 робітника на 100 га цих угідь.

Наявний персонал використовується раціонально, однак це лише одна з сторін, яка визначає спеціалізацію господарства. Сформований матеріально-технічний рівень має також прямий вплив на економіку підприємства.



Фактичний стан матеріального забезпечення формується виробничим капіталом, тобто основним і оборотним капіталом.

Рівень ефективності його застосування в товаристві розраховано в табл. 2.3. В товаристві, згідно табл. 2.3, впродовж трьох років дослідження основні засоби використовували неефективно.

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничого капіталу

| Показник   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2020 р, % |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Вартість основних засобів, млн. грн.               | 93,98   | 94,63   | 94,57   | 100,6               |
| Вартість оборотних засобів, млн. грн               | 30,51   | 42,13   | 44,37   | 145,4               |
| Вартість виробничого капіталу, млн грн             | 124,50  | 136,76  | 138,95  | 110,6               |
| Виручка від реалізації продукції, млн. грн.        | 37,30   | 50,26   | 47,00   | 126,0               |
| Капіталозабезпеченість, тис. грн.                  | 3725,1  | 3750,8  | 3748,5  | 100,6               |
| Капіталоозброєність, тис. грн.                     | 2088,5  | 2102,9  | 2056,0  | 98,4                |
| Продуктивність основного капіталу, грн.            | 0,39    | 0,53    | 0,50    | 128,2               |
| Капіталомісткість, грн.                            | 2,56    | 1,89    | 2,0     | 78,1                |
| Коефіцієнт обороту оборотного капіталу             | 1,22    | 1,19    | 1,06    | 105,3               |
| Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні | 299     | 307     | 344     | 115,1               |
| Норма прибутку, %                                  | 0,6     | 0,6     | 0,5     | -0,1 в.п.           |

Одна гривня основних засобів забезпечувала отримання товарної продукції в розмірі 0,5 грн., тобто витрачання цього ресурсу містило в собі лише половину отриманої виручки, а інша частка була невідшкодована. Забезпеченість цим ресурсом на відповідну площу майже не змінилася, а за рахунок збільшення кількості працівників озброєність ним зменшилася на 1,6%.

Використання оборотних засобів було теж не ефективним, за рік підприємство в 2022 р. може здійснити лише один оборот, що є

несприятливим для товариства та відносно 2020 р. зростання кількості днів обороту склало 45 днів. Враховуючи дану обставину, відмітимо, що підприємство на півтора місяці більше треба було в 2022 р. забезпечувати безперервність виробничого процесу, ніж 2020 р.

Досліджуючи вартість всього виробничого капіталу, який за цей період зріс на 10,6%, що при одночасному зниженні прибутку на підприємстві вплинуло на зниження норми прибутку на 0,1 відсоткових пункти. Значення самого показника було низьким і перебувало на межі 0,5-0,6% щорічно.

Кожний ресурс, проаналізований як окремий елемент виробництва у сукупності дає більш повну характеристику діяльності товариства, що розкриває інтенсивність його розвитку, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники виробничо-фінансової діяльності товариства

| Показник                                     | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2020 р, % |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Площа сільськогосподарських угідь            | 2523    | 2523    | 2523    | 100,0               |
| Площа ріллі                                  | 2523    | 2523    | 2523    | 100,0               |
| Вартість виробничого капіталу, млн грн       | 124,50  | 136,76  | 138,95  | 110,6               |
| Кількість працівників, осіб                  | 45      | 45      | 46      | 102,2               |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн.  | 37298,1 | 50262,7 | 47001,9 | 152,8               |
| Урожайність, ц/га:<br>-озима пшениця         | 59,4    | 65,1    | 61,1    | 102,9               |
| - кукурудза на зерно                         | 87,3    | 96,5    | 90,5    | 103,7               |
| - соняшник                                   | 24,6    | -       | 27,3    | 111,0               |
| Отримано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.    | 1478    | 1992    | 1863    | 126,0               |
| – товарної продукції                         |         |         |         |                     |
| – прибутку                                   | 32      | 31      | 27      | 84,4                |
| Отримано товарної продукції, грн.:           | 390     | 530     | 500     | 128,2               |
| – на 1000 грн. основних засобів              |         |         |         |                     |
| – на 1 середньорічного працівника, тис. грн. |         |         |         |                     |
| – на одну люд.-год.                          | 437,5   | 583,2   | 531,5   | 121,5               |
| Рівень рентабельності, %                     | 2,2     | 1,6     | 1,5     | -0,7 в.п.           |

|                   |     |     |     |           |
|-------------------|-----|-----|-----|-----------|
| Норма прибутку, % | 0,6 | 0,6 | 0,5 | -0,1 в.п. |
|-------------------|-----|-----|-----|-----------|

Товариство забезпечено ресурсами, зростає кількість персоналу та вартості виробничого капіталу за рахунок зростання вартості оборотних засобів. За натуральними показниками виробництва спостерігається зростання всіх показників. Урожайність зернових культур і соняшнику зросла. Значення показників були за весь час дослідження високими, що свідчить про застосування високоврожайних гібридів і сортів продукції рослинництва та ефективну технологію вирощування. Однак, економічні показники щодо результатів діяльності були менш значимими. Так, рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п. маса прибутку знизилася на 15,6%, та значення останнього були на рівні отримання на 1 грн. витрат близько 0,02 грн. прибутку. Позитивна тенденція спостерігається в показнику продуктивності праці (на одну годину витраченої праці та на одну людину) на 23,3% та 21,5% відповідно.

Отже, можна узагальнити, що виробничо-фінансова діяльність була стабільною, хоча показники результативні були низькими. Детальніше проаналізуємо діяльність підприємства за окремими підгалуззями в галузі рослинництва.

## **2.2. Економічна оцінка ефективності основних галузей господарства**

Оцінка диверсифікації здійснюється шляхом розрахунку окремих економічних та фінансових показників діяльності аграрного підприємства, а також через досягнення синергетичного ефекту. Останні проявляється у покращенні поточних показників, таких як: зростання обсягів продажу продукції; зниження рівня витрат; збільшення результату; коригування періоду отримання результату.

Проведення оцінки поточних показників розпочнемо з аналізу динаміки товарної продукції в товаристві. Розглянемо динаміку товарної продукції в табл. 2.5.

Надходження від реалізації продукції коливалася по роках. Розрахунки за базовим і ланцюговим методом показали однакову тенденцію щодо змін даного показника.

Таблиця 2.5

## Динаміка товарної продукції в товаристві

| Рік  | Виручка від реалізації, тис. грн. | Абсолютне відхилення |         | Темп росту |         | Темп приросту |         |
|------|-----------------------------------|----------------------|---------|------------|---------|---------------|---------|
|      |                                   | 2020                 | поперед | 2020       | поперед | 2020          | поперед |
| 2020 | 37298,1                           | -                    | -       | -          | -       | -             | -       |
| 2021 | 50262,7                           | 12964,6              | 12964,6 | 134,8      | 134,8   | 34,8          | 34,8    |
| 2022 | 47001,9                           | 9703,8               | -3260,8 | 126,0      | 93,5    | 26,0          | -6,5    |

Нестабільність надходжень пов'язано як з внутрішніми чинниками (зміна сівозміни, перерозподіл коштів у довгострокові активи тощо) так і з зовнішніми (наслідки пандемії щодо попиту на продукцію рослинництва тощо).

Наочне відображення змін в вартості товарної продукції простежимо на рис. 2.3.

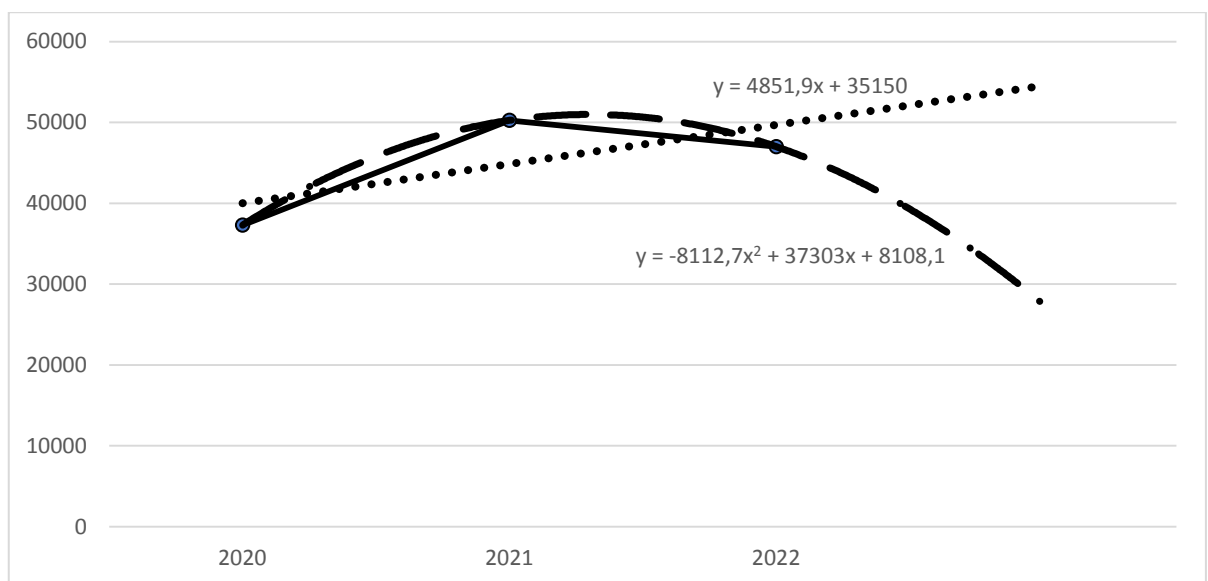


Рис. 2.3 Аналітичне вирівнювання товарної продукції в ТОВ «ДВК» Синельниківського району, тис. грн.

В результаті дослідження надходжень від продукції рослинництва за методом тренду показало, що більш точну тенденцію відображає поліноміальне рівняння:  $y = -8112,7x^2 + 37303x + 8108,0$ . Проводячи його трактування можемо відмітити, що щорічний темп зміни надходжень уповільнюється на 8112,7 тис. грн., виходячи з базового 2019 р. на рівні 37303 тис. грн. Стосовно лінійного тренду бачимо (до побудованого рівняння) зростання на 2023 р. виручки на суму 4851,9 тис. грн.

Розпочнемо аналіз з вирощування культур галузі рослинництва з валових показників їх виробництва. Динаміку цих значень відобразимо на рис. 2.4. В товаристві посівна площа щороку змінювалася і як бачимо їх динаміка неоднорідна. Посівна площа озимої пшениці і кукурудзи на зерно мають тенденцію зниження (2021 р.) і зростання (2022 р.). Соняшник в 2021 р. не висівався.

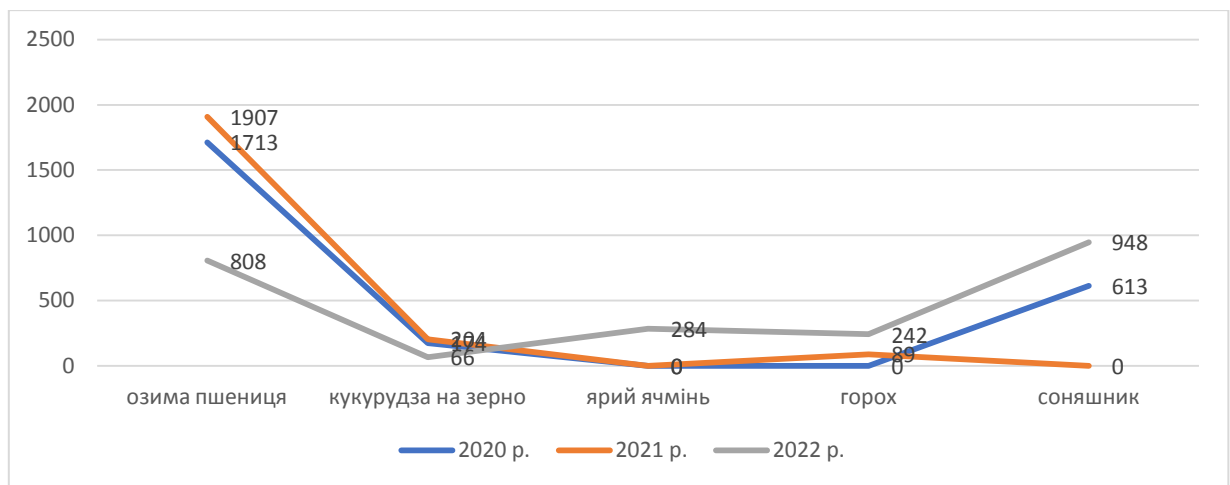


Рис. 2.4 Динаміка посівних площ в товаристві за 2020-2022 р., га

Відповідні посівні площі впливають на валове виробництво, як і урожайність культур сільськогосподарських, а також прибутковість сівозміни підвищує спільне вирощування культур.

Оскільки в ТОВ «ДВК» Синельниківського району вирощують зернобобові культури і соняшник, проведемо подальший аналіз основних з них – озимої пшениці, кукурудзи на зерно, гороху та соняшнику. Оскільки ярий

ячмінь вирощували лише в 2022 р і немає можливості проаналізувати динаміку зміни цього показника, то дану культуру не будемо враховувати при аналізі.

Озима пшениця є основною культурою, яка формує економіку господарства, простежимо основні економічні показники вирощування цієї культури в табл. 2.6.

Виробництво озимої пшениці в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 2,9%. Економічні показники реалізації були менш значимими.

Таблиця 2.6

Ефективність виробництва вирощування озимої пшениці в товаристві

| Показник   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2020 р, % |
|--|---------|---------|---------|---------------------|
| Врожайність, ц/га  | 59,4    | 65,1    | 61,1    | 102,9               |
| Ціна реалізації одиниці продукції, грн/ц                   | 635,4   | 640,5   | 610,0   | 96,0                |
| Собівартість одиниці продукції, грн/ц                      | 590,3   | 610,2   | 606,4   | 102,7               |
| Трудомісткість, люд-год/ц                                  | 0,86    | 0,83    | 0,95    | 110,5               |
| Питома вага продукції в структурі товарної продукції, %    | 35,2    | 81,6    | 41,1    | +5,9 в.п.           |
| Питома вага продукції в структурі посівних площ, %         | 54,6    | 89,4    | 50,2    | +4,4 в.п.           |
| Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.                       | 35,1    | 39,7    | 37,1    | 105,7               |
| Товарна продукція (пшениця) на одного робітника, тис. грн. | 292,1   | 911,2   | 420,0   | 143,8               |
| Прибуток на 1 ц, грн.                                      | 45,1    | 30,3    | 3,6     | 8,0                 |
| Рівень рентабельності, %                                   | 7,6     | 5,0     | 0,6     | -7,0 в.п.           |
| Рентабельність продажу, %                                  | 7,1     | 4,7     | 0,6     | -6,5 в.п.           |

Враховуючи значення ринкової кон'юнктури щодо озимої пшениці маємо зниження ціни на ринки із-за ускладнення інфраструктури (логістична складова). Собівартість виробництва і реалізації зросла на 2,7%, що вплинуло на зниження прибутку на 1 ц на 92%. Зростання частки в структурі посівних площ даної культури на 4,4 в.п., показало зростання частки озимої пшениці

від реалізації цієї культури на 5,9 в.п. В розрахунку на одного працівника обсяг товарної продукції (озимої пшениці) зріс на 43,8%.

Рівень рентабельності виробництва і реалізації озимої пшениці в товаристві зменшився з 7,6% до 0,6%, тобто на 7в.п., яка зумовлено станом економічних процесів в країні та на аграрному ринку. Трудомісткість виробництва озимої пшениці зросла на 10,5%.

Наступною зерновою культурою, яка вирощується в ТОВ «ДВК» Синельниківського району, є кукурудза на зерно. Вона друга культура в групі за обсягами виробництва, її ефективність розрахуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність виробництва вирощування кукурудзи на зерно в товаристві

| Показник  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р.<br>до 2020<br>р, % |
|---|---------|---------|---------|----------------------------|
| Врожайність, ц/га   | 87,3    | 96,5    | 90,5    | 103,7                      |
| Ціна реалізації одиниці продукції, грн/ц                              | 511,0   | 510,3   | 505,5   | 98,9                       |
| Собівартість одиниці продукції, грн/ц                                 | 474,3   | 488,0   | 492,1   | 103,7                      |
| Трудомісткість, люд-год/ц   | 1,22    | 1,36    | 1,27    | 104,1                      |
| Питома вага продукції в структурі товарної продукції, %               | 25,1    | 17,3    | 14,9    | - 10,2<br>в.п.             |
| Питома вага продукції в структурі посівних площ, %                    | 18,4    | 8,6     | 7,3     | -11,1 в.п.                 |
| Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.                                  | 41,41   | 47,10   | 44,53   | 107,5                      |
| Товарна продукція (кукурудза на зерно) на одного робітника, тис. грн. | 214,5   | 193,7   | 152,5   | 71,1                       |
| Прибуток на 1 ц, грн.   | 36,7    | 22,3    | 13,4    | 36,5                       |
| Рівень рентабельності, %  | 7,7     | 4,6     | 2,7     | -5,0<br>в.п.               |
| Рентабельність продажу, %   | 7,2     | 4,4     | 2,7     | -4,5<br>в.п.               |

Врожайність кукурудзи на зерно зросла на 3,7%, при цьому сам рівень є високим. За економічними показниками виробництво кукурудзи на зерно аналогічно до показників вирощування і реалізації озимої пшениці. Частка

виращування цієї культури в загальній структурі зменшилася на 11,1 в.п., тоді як частка кукурудзи на зерно в структурі товарної продукції зменшилася на 10,2 в.п. Зазначені процеси відображають тенденції в питомій вазі виторгу господарства, де спостерігається в 2022 р. зростання надходжень від реалізації насіння соняшнику.

Трудомісткість виробництва кукурудзи на зерно зросла на 4,1%. Прибуток на 1 ц зменшився в 2,5 рази, рівень рентабельності виробництва і реалізації кукурудзи на зерно зменшився на 5 в.п.

Виробництво бобових культур в товаристві розпочалося з 2021 р. такою культурою як горох. Простежимо динаміку виробництва цієї культури за два роки – 2021 р. і 2022 р. Ефективність його виробництва приведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Ефективність виробництва виращування гороху в товаристві

| Показник   | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2021 р, % |
|--|---------|---------|---------------------|
| Врожайність, ц/га  | 28,9    | 18,7    | 64,7                |
| Ціна реалізації одиниці продукції, грн/ц                 | 700,9   | 745,6   | 106,4               |
| Собівартість одиниці продукції, грн/ц                    | 708,4   | 744,9   | 105,2               |
| Трудомісткість, люд-год/ц                                | 1,35    | 1,51    | 111,9               |
| Питома вага продукції в структурі товарної продукції, %  | 1,1     | 3,2     | +2,1 в.п.           |
| Питома вага продукції в структурі посівних площ, %       | 2,0     | 2,5     | +0,5 в.п.           |
| Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.                     | 20,47   | 13,93   | 68,1                |
| Товарна продукція (горох) на одного робітника, тис. грн. | 12,1    | 32,6    | 269,4               |
| Прибуток (збиток) на 1 ц, грн.                           | -7,5    | 0,7     | +8,2                |
| Рівень рентабельності, %                                 | -1,1    | 0,1     | +1,2                |
| Рентабельність продажу, %                                | -       | 0,1     | -                   |

Врожайність гороху знизилася на 35,3%. Виращування гороху два роки було на межі самоокупності. В 2021 р. виробництво гороху було збитковим (-1,1%), тоді як в 2022 р. воно було прибутковим. Зростання склало 1,2 в.п.



Частка продукції в загальній структурі надходжень є низькою, хоча вона зростає на 2,1 в.п., тоді як частка в структурі посівів цієї культури в структурі посівів зростає лише на 0,5 в.п.

Витрати живої праці на виробництво гороху зросли на 11,9%. В товаристві цінової конкурентоспроможності при реалізації гороху в 2021 році не було, тоді як в 2022 р. вона була на дуже низькому рівні (0,1%), тобто фактично її не було.

Основною олійною культурою в товаристві є соняшник. Проаналізуємо динаміку натуральних і вартісних показників виробництва соняшнику в товаристві в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Ефективність виробництва вирощування соняшнику в товаристві

| Показник  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р до 2020 р, % |
|---|---------|---------|---------|---------------------|
| Врожайність, ц/га   | 24,6    | -       | 27,3    | 111,0               |
| Ціна реалізації одиниці продукції, грн/ц                    | 910     | -       | 890     | 97,8                |
| Собівартість одиниці продукції, грн/ц                       | 842     | -       | 859     | 102,0               |
| Трудомісткість, люд-год/ц                                   | 1,12    | -       | 1,07    | 95,5                |
| Питома вага продукції в структурі товарної продукції, %     | 39,7    | -       | 30,7    | -9,0 в.п.           |
| Питома вага продукції в структурі посівних площ, %          | 27,0    | -       | 40,0    | +13 в.п.            |
| Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.                        | 20,71   | -       | 23,45   | 113,2               |
| Товарна продукція (соняшник) на одного робітника, тис. грн. | 328,9   | -       | 314,2   | 95,5                |
| Прибуток на 1 ц, грн.                                       | 68,0    | -       | 31,0    | 45,6                |
| Рівень рентабельності, %                                    | 8,1     | -       | 3,6     | -4,5 в.п.           |
| Рентабельність продажу, %                                   | 7,5     | -       | 3,5     | -4,0 в.п.           |

Виробництво соняшнику в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 11%. Витрати на виробництво цієї культури зросли на 2,0%, ціна реалізації зменшилася на 2,2%. Відповідно прибуток на 1 ц зменшився вдвічі з 2020 по 2022 р. позитивною є тенденція до зниження натурального показника продуктивності праці за цей період на 4,5%.

Питома вага посівів соняшнику в загальній зросла на 13 в.п., тоді як в надходженнях від реалізації цієї культури у виручці зменшилася на 9,0 в.п., що пов'язано зі зниження рівня товарності цієї культури в 2022 р. і реалізації частки насіння соняшнику в 2023 р. Культура є рентабельною, хоча рівень рентабельності зменшився на 4,5 в.п., як і рентабельність продажу на 4 в.п.

Проведені дослідження розкривають виробничі і економічні показники щодо кожної культури. Для більш детального аналізу проведемо оцінку сформованих каналів реалізації для зазначених видів продукції в товаристві у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Канали реалізації продукції рослинництва в товаристві, %

| Культура           | Рік  | Канал реалізації |              |                    |           |
|--------------------|------|------------------|--------------|--------------------|-----------|
|                    |      | Всього           | В тому числі |                    |           |
|                    |      |                  | паї          | іншим організаціям | переробка |
| Озима пшениця      | 2020 | 100              | 1,4          | 98,6               | -         |
|                    | 2021 | 100              | 1,6          | 98,4               | -         |
|                    | 2022 | 100              | 0,4          | 99,6               | -         |
| Кукурудза на зерно | 2020 | 100              | 0,4          | 88,2               | 11,4      |
|                    | 2021 | 100              | 0,4          | 91,2               | 8,4       |
|                    | 2022 | 100              | -            | 100,0              | -         |
| Горох              | 2021 | 100              | -            | 65,5               | 34,5      |
|                    | 2022 | 100              | -            | 60,0               | 40,0      |
| Соняшник           | 2020 | 100              | 2,8          | 84,7               | 12,5      |
|                    | 2022 | 100              | 3,5          | 96,5               | -         |

В структурі каналів реалізації за період дослідження за основними товарними культурами (пшениця, кукурудза та соняшник) найбільшу частку займає канал «іншим організаціям». Для такої культури як горох крім даного каналу, ще одним вагомим каналом є переробка.

Узагальнимо результативні показники виробництва всіх культур галузі рослинництва і їх реалізації в табл. 2.11.

Враховуючи спеціалізацію господарства – зерно-олійну, яка розкривається розмірами виручки від надходження продукції, бачимо

відповідно і перерозподіл витрат на виробництво і реалізацію цих культур зросло на 45%, при цьому витрати зменшилися на 0,7%.

Відповідно зростання витрат на виробництво вплинуло на зниження прибутку від цих культур для зернобобових на 24,6% та соняшнику – на 65,1%. В цілому прибуток зменшився на 15,6%.

Зниження результативного показника вплинуло на рівень рентабельності виробничої і збутової діяльності товариства.

Таблиця 2.11

Ефективність виробництва сільськогосподарських культур  
в аграрному підприємстві

| Показник   | 2020 р.  | 2021 р.  | 2022 р.  | 2022 р у<br>% до<br>2020 р |
|--|----------|----------|----------|----------------------------|
| Виручка від реалізації продукції – всього, тис. грн. | 37298,1  | 50262,7  | 47001,9  | 126,0                      |
| в т. ч.: -зернові і бобові                           | 22796,6  | 50262,7  | 32549,9  | 142,8                      |
| -соняшник  | 14801,5  | -        | 14452,0  | 97,6                       |
| Витрати виробництва і реалізації – всього, тис. грн. | 36490,74 | 49480,57 | 46320,69 | 126,9                      |
| в т. ч.: -зернові і бобові                           | 22069,8  | 49480,57 | 32001,6  | 145,0                      |
| -соняшник  | 14420,94 | -        | 14319,09 | 99,3                       |
| Прибуток – всього, тис. грн.                         | 807,36   | 782,13   | 681,21   | 84,4                       |
| в т. ч.: -зернові і бобові                           | 726,8    | 782,13   | 548,3    | 75,4                       |
| -соняшник  | 380,56   | -        | 132,91   | 34,9                       |
| Рівень рентабельності, %                             | 2,2      | 1,6      | 1,5      | -0,7 в.п.                  |
| Рентабельність продажу, %                            | 2,16     | 1,56     | 1,45     | -0,71 в.п.                 |

Рівень рентабельності на 0,7 в.п. зменшився, рентабельність продажу зменшилася на 0,71 в.п. Низька результативність виробництва і продажу свідчить, що за останні три роки товариство перебуває на межі самоокупності і ціна покриває витрати і забезпечує нульовий прибуток для підприємства, особливо в 2022 р. Цінова конкурентоспроможність для продукції практично відсутня.

Простежимо вплив кожного чинника на економіку підприємства, яка сформована певним рівнем спеціалізації.

### **2.3. Вплив факторів на економічну ефективність діяльності підприємства**

Економічна реальність регіонального розвитку, де функціонує аграрне підприємство, складна, і є як і більшості територій в державі. Щоб направити економіку підприємства на перспективу зростання необхідно враховувати фактори, які вже існують по факту, їх різноманітність, а також безліч різних аспектів, в тому числі національної та міжнародної економіки, більшість з яких не знаходяться під контролем. Економічна ситуація часто змінюється раптово і непередбачувано, перебуваючи під впливом невідконтрольних регіону і тим більше аграрному підприємству факторів розвитку. Разом з тим є ряд сфер, функціонування яких може регулюватися за допомогою прийняття управлінських рішень на підприємств.

В аграрному підприємстві спеціалізація виступає фактором росту його конкурентоспроможності, водночас на її стан впливає також велика кількість факторів. При оцінці впливу основних факторів на ефективність спеціалізації ТОВ «ДВК» Синельниківського району на першому етапі розглянуто, що одним з основних показників, що визначають її ефективність, є рівень рентабельності підприємства (або окупність витрат), на який впливають як ціна реалізації конкретних видів продукції, і на останню впливає собівартість продукції. Обсяг останніх впливає прямо на обсяги виробництва продукції (табл. 2.12).

В 2022 р. зниження вартості вирощеної продукції було спричинено негативним впливом матеріалоемності продукції, в результаті чого результативний показник знизився.

Для ТОВ «ДВК» Синельниківського району визначимо вплив на рівень рентабельності виробництва і збуту продукції рослинництва ( $Y$ ) ряду факторів: витрати на 1 га ріллі, тис. грн. ( $x_1$ ), ( $x_2$ ) продуктивність основного

капіталу, грн., ( $x_3$ ) вироблено одним працівником, тис. грн., матеріаловіддача, грн. ( $x_4$ ).

Таблиця 2.12

Результати факторних розрахунків залежності обсягу виробленої продукції і характеру використання матеріальних витрат підприємства

| Показник   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р (+,-) до 2020 р |
|--|---------|---------|---------|------------------------|
| Вартість валової продукції, тис. грн.                                  | 30198,1 | 48362,7 | 41251,9 | 11053,8                |
| Матеріальні витрати, тис. грн.   | 27733,0 | 37110,4 | 34740,5 | 7007,5                 |
| в т. ч.: насіння і посадковий матеріал                                 | 6562,5  | 8852,6  | 8007,6  | 1445,1                 |
| паливо-мастильні матеріали   | 13012,3 | 14695,8 | 13569,8 | 557,5                  |
| добрива  | 5656,9  | 10402,5 | 12014,9 | 6358,0                 |
| засоби захисту рослин  | 2501,3  | 3159,5  | 1148,2  | -1353,1                |
| Матеріаловіддача, грн.   | 1,09    | 1,30    | 1,19    | +0,10                  |
| Матеріаломісткість, грн.   | 0,92    | 0,77    | 0,84    | -0,08                  |
| Вплив факторів в моделі $N=M/Y^m$ на зміну обсягу виробленої продукції |         |         |         |                        |
| Вплив загальної суми матеріальних витрат                               |         |         |         | 5192,1                 |
| Вплив матеріалоемності продукції                                       |         |         |         | -16245,9               |
| Баланс відхилень   |         |         |         | 11053,8                |
| Вплив факторів другого порядку на зміну обсягу виробленої продукції    |         |         |         |                        |
| Паливоекості   |         |         |         | -3456,5                |
| Ємкості добрив   |         |         |         | -5689,9                |
| Баланс відхилень   |         |         |         | -9146,4                |

Результати розрахунків за 2020-2022 роки в середньому відобразимо у кореляційну матрицю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Кореляційна матриця

| Змінні | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | Y |
|--------|-------|-------|-------|-------|---|
| $X_1$  | 1     |       |       |       |   |
| $X_2$  | -0,37 | 1     |       |       |   |
| $X_3$  | 0,13  | 0,25  | 1     |       |   |
| $X_4$  | -0,42 | -0,55 | -0,65 | 1     |   |
| Y      | 0,54  | 0,002 | 0,03  | -0,03 | 1 |

За даними кореляційної матриці (табл. 2.13), коефіцієнт кореляції між парою ознак „витрати на 1 га ріллі – рівень рентабельності” -  $-0,37$ , тобто спостерігається обернений зв'язок між ними, як і з критерієм «матеріаловіддача – рівень рентабельності». Тісний зв'язок між рівнем рентабельності і фондівіддачею та продуктивністю праці. Зростання зазначених показників впливає прямо на результативний рівень рентабельності. Оскільки значення більші 0, то це свідчить також про прямий зв'язок.

Отже, дані кореляційної залежності за даними підприємства свідчать, що на рівень рентабельності впливає ряд факторів, зокрема – забезпеченість основними засобами, трудовими і матеріальними ресурсами, їх вплив на показник складає близько 45%, а інші 55% займають природно-кліматичні умови, що визначають сезонність виробництва, еколого-агрохімічна оцінка ріллі тощо.

Аграрне підприємство розташоване в степовій зоні, яка зосереджує увагу на вирощуванні зернових і соняшнику. Простежимо на даних вибірки аграрних підприємств щодо економічних показників вирощування зернових культур їх економічну ефективність (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

Економічна ефективність функціонування аграрних підприємств Дніпропетровської області, які спеціалізуються на вирощуванні зернових культур (2022 р.)

| Показник   | Групування підприємств за рівнем спеціалізації зернових |           |          |             |
|--|---|-----------|----------|-------------|
|  | до 0,3  | 0,31-0,50 | 0,51-0,7 | більше 0,71 |
| Кількість підприємств  | 5   | 3         | 3        | 3           |
| Врожайність зернових культур, ц/га   | 24,6  | 36,7      | 42,1     | 54,7        |
| Отримано товарної продукції в розрахунку на 1 середньорічного робітника, тис. грн. | 486,5   | 601,4     | 811,2    | 1056,9      |
| Отримано прибутку від зернових культур на 1 га посівів зернових,                   | 1,12  | 16,2      | 31,2     | 50,9        |

|                                       |     |     |      |      |
|---------------------------------------|-----|-----|------|------|
| грн.                                  |     |     |      |      |
| Рівень рентабельності підприємства, % | 4,1 | 9,9 | 15,6 | 21,1 |

В господарствах Дніпропетровської області за умов створення зернових культур напрям спеціалізації має значення, оскільки посилення його рівня підвищує показники для зернових культур їх економічної ефективності вирощування і економіку господарства в цілому.

Поглиблення загальногосподарської спеціалізації означає збільшення частки виробництва певних однорідних агропродуктів, тобто концентрацію відповідного виробництва на підприємстві, що дозволяє впроваджувати наукомісткі технології, підвищувати конкурентоспроможність.

Спеціалізація аграрних підприємств розвивається під аспектом багатьох чинників, які часто діють у протилежних напрямках, т. е. поглиблюють її чи стримують. Поглибленню спеціалізації господарства сприяють наукові розробки у технічній сфері, особливо у машинобудуванні для галузі сільського господарства. Прагнення до роботизації трудомістких процесів стимулює створення багатоопераційних, і навіть комбінованих механізмів, котрі поєднують кілька технологічних операцій.

Створення вузькоспеціалізованої та більш продуктивної робототехніки, яка використовується в одній галузі, наприклад, зернозбиральних комбайнів, сприяє поглибленню галузевої спеціалізації. На прискорення процесів в аграрній галузі впливають і природні умови (рельєф місцевості, ґрунт тощо). Цей чинник слід висвітлювати у сукупності до інших чинників, особливо транспорту. Посилення концентрації аграрного виробництва в зонах з високою родючістю ґрунту та сприятливими кліматичними умовами можна досягти за фактичного доброго стану дорожнього покриття та оптимальної кількості транспорту.

Отже, в аграрному підприємстві в основу поділу на галузі покладено такі критерії як вид та призначення виробленої продукції; особливості

засобів виробництва; технологія та організація виробництва та професійні якості працівників.

### **Висновки до другого розділу**

ТОВ «ДВК» Синельниківського району виробничу і збутову діяльність здійснюють за наявними ресурсами: персонал, земля і капітал. Їх використання здійснюється ефективно на підприємстві. За натуральними показниками виробництва спостерігається зростання всіх показників. Урожайність зернових культур і соняшнику зросла. Значення показників були за весь час дослідження високими, що свідчить про застосування високоврожайних гібридів і сортів сільськогосподарських культур та ефективну технологію вирощування.

Однак, економічні показники щодо результатів діяльності були менш значимими. Так, маса прибутку знизилася на 15,6%, рівень рентабельності на 0,7 в.п. та значення останнього були на рівні отримання на 1 грн. витрат близько 0,02 грн. прибутку. Позитивна тенденція спостерігається в показнику продуктивності праці (на одну годину витраченої праці та на одну людину) на 23,3% та 21,5% відповідно.

За 2020-2022 р. в товаристві склався зерно-олійний напрямок. Найбільш прибутковими були пшениця озима і соняшник.

Виробництво озимої пшениці в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 2,9%. Економічні показники реалізації були менш значимими. Враховуючи значення ринкової кон'юнктури щодо озимої пшениці маємо зниження ціни на ринки із-за ускладнення інфраструктури (логістична складова). Собівартість виробництва і реалізації зросла на 2,7%, що вплинуло на зниження прибутку на 1 ц на 92%. Зростання частки в структурі посівних площ даної культури на 4,4 в.п., показало зростання частки озимої пшениці від реалізації цієї культури на 5,9 в.п. Рівень рентабельності виробництва і реалізації озимої пшениці в товаристві



зменшився з 7,6% до 0,6%, тобто на 7в.п., ця ситуація зумовлена важким станом в країні та на аграрному ринку. Трудомісткість виробництва озимої пшениці зросла на 10,5%.

Виробництво соняшнику в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 11%. Витрати на виробництво цієї культури зросли на 2,0%, ціна реалізації зменшилася на 2,2%. Відповідно прибуток на 1 ц зменшився вдвічі з 2020 по 2022 р. позитивною є тенденція до зниження натурального показника продуктивності праці за цей період на 4,5%.

Питома вага посівів соняшнику в загальній зросла на 13 в.п., тоді як в надходженнях від реалізації цієї культури у виручці зменшилася на 9,0 в.п., що пов'язано зі зниження рівня товарності цієї культури в 2022 р. і реалізації частки насіння соняшнику в 2023 р. Культура є рентабельною, хоча рівень рентабельності зменшився на 4,5 в.п., як і рентабельність продажу на 4 в.п.

В господарстві, зростання витрат на виробництво вплинуло на зниження прибутку від цих культур для зернобобових на 24,6% та соняшнику – на 65,1%. В цілому прибуток зменшився на 15,6%. Зниження результативного показника вплинуло на рівень рентабельності виробничої і збутової діяльності товариства.

Рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п., рентабельність продажу зменшилася на 0,71 в.п. Низький рівень рентабельності виробництва і продажу свідчить, що за останні три роки товариство перебуває на межі самоокупності і ціна покриває витрати і забезпечує нульовий прибуток для підприємства, особливо в 2022 р. Цінова конкурентоспроможність для продукції практично відсутня. В 2022 р. зниження вартості вирощеної продукції було спричинено негативним впливом матеріалоемності продукції, в результаті чого результативний показник знизився.



## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

### **3.1. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

Диверсифікація аграрного виробництва розглядається як один із найбільш екологічних, економічно ефективних та збалансованих способів зниження невизначеності у розвитку підприємства. Зокрема диверсифікація сільськогосподарського виробництва у сфері рослинництва дозволяє досягти таких важливих цілей, як: висока врожайність, що дає змогу збільшувати кількість робочих місць та зайнятості працівників та на рівні держави - продовольча безпека – забезпечення населення продуктами харчування.

Можливості реалізації диверсифікації аграрного виробництва досягаються за реалізації наступних цілей: стійкого використання природніх ресурсів; зростання доходів та виробництва; мінімізація ризику через загальну втрату врожаю; вища чистка доходності від реалізації різних продуктів.

Диверсифікація економіки сільськогосподарського та агропромислового виробництва може бути поділена на три категорії:

1. Перенаправлення ресурсів з аграрного виробництва на агропромислову діяльність, що передбачає: перерозподіл ресурсів від менш прибуткових культур, що перебувають у вирощуванні на підприємстві до більш прибуткових культур на цих підприємствах; використання ресурсів у різних, але взаємодоповнюючих видах економічної діяльності.

2. Диверсифікація агропромислового виробництва між продовольчими та непродовольчими продуктами.

3. Диверсифікація аграрного виробництва з низькою продуктивністю та високою продуктивністю.

Диверсифікацію проводять різні за розмірами аграрні підприємства і тому дуже важливо щоб проведені заходи забезпечили мінімізацію ризиків їх розвитку. Для цих цілей може бути реалізована модель управління прибутком, яка в довгостроковій перспективі використовується керівництвом підприємств для навмисного маніпулювання прибутком таким чином, щоб показники відповідали заздалегідь визначеній меті. Ця практика проводиться з метою згладжування доходів у зв'язку з непередбачуваними подіями.

Формування та впровадження диверсифікаційних стратегій основної господарської діяльності осередку доцільна у таких ситуаціях:

- істотне падіння можливостей ринку вже виробленої господарським осередком сільськогосподарської продукції;
- розбалансування попиту і пропозиції на ринку вже вироблених товарів;
- поява нових перспективних можливостей для господарської діяльності підприємства в нових для нього галузях економіки та ін.

При формуванні та впровадженні диверсифікаційних стратегій основної господарської діяльності осередків приймаються такі критерії як поточна та прогнозна привабливість інвестиційна нової галузі; розмір перспективної (можливої), для нового виду товару, рентабельності виробництва та реалізації; наявність перешкод, потенціал їх уникнення та розмір інвестицій щодо просування фірми у нову галузь економіки; факт присутності розширених переваг від диверсифікації виробництва (ефекту синергії); розмір реальних інвестицій в організацію виробництва нових товарів.

Стратегія диверсифікації виробничо-збутової діяльності аграрного підприємства має значення, так як в аграрна галузь виступає самою небезпечною галуззю економіки за рахунок значної залежності кінцевих результатів діяльності від природно-кліматичних умов, здоров'я тварин, урожайності сільськогосподарських культур тощо. Диверсифікаційна стратегія відкриває можливості щодо поліпшення процесів інтеграції, з

метою забезпечення більш ефективного використання ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних, управлінських тощо) у галузі.

Приймаючи рішення на користь диверсифікації, аграрне підприємство вступає на шлях, слідуючи яким фірма стабілізує витoki своїх грошових потоків щодо диференційованих форм діяльності, в які як правило включається як мінімум один вид діяльності - несільськогосподарський. Таким чином, підприємство істотно сприяє росту власної стійкості до напруги спричиненої ринковою кон'юнктурою, то в протизазі до аграрного осередку, яке є спеціалізованим і у власній діяльності на виробництві перебуває деякий час у владі таких коливань. Диверсифіковане підприємство завжди в змозі демпфувати слабкість ринку стосовно до декількох конфігурацій власного функціонування використовуючи стабільність і сили ринку стосовно до інших видів. На протизазу спеціалізованим фірмам диверсифіковані безперечно не завжди можуть досягти доходів максимального рівня, однак вони забезпечать їм розвиток, побудований на засадах екологічності та стійкості.

В ТОВ «ДВК» Синельниківського району вирощують зернові, бобові та соняшник. Ситуація, яка склалася в країні з 2022 р., показала, що вирощування монокультур в господарстві викликала проблеми з реалізацією цих культур, так як на ринку саме ці культури були і є переважаючими в країні.

Враховуючи ці обставини, для товариства запропоновано вирощування овочів закритого ґрунту (таких як огірки і томати), оскільки є земельний потенціал для вирощування цих культур, досвідчені агрономи зі значним практичним досвідом та головне відсутні на районному та регіональному ринку конкурентів з вирощування цієї продукції. На аграрному ринку області (з осині і до весни) ці дві культури завозяться із-за кордону (Туреччина та інші країни), чи в мінімальних обсягах вирощуються в країні (наприклад, з Черкаської області). Розглянемо стратегію диверсифікації виробничої

діяльності товариства за умов вирощування екологічно чистих овочів закритого ґрунту (огірків і томатів). Врахуємо, що екологічно чистий, а найголовніше, вітчизняний продукт якнайкраще відповідає сучасним вимогам.

На ринку продуктів харчування вітчизняні овочі закритого ґрунту займають мінімальне місце зважаючи на незначне виробництво, особливо це стосується юридичних осіб. Переважає виробництво цієї продукції в господарствах населення. Адже це одне з найпродуктивніших виробництв - вирощування в теплицях, збирати врожай можна протягом усього року, а не в певний період, коли вирощують на відкритому ґрунті.

Визначимо для ТОВ «ДВК» Синельниківського району переваги і недоліки вирощування овочів в теплицях цілий рік. До переваг бізнесу з вирощування овочів можна віднести: високий прибуток, нерозвиненість тепличного бізнесу - відсутність конкуренції, макроекономічна ситуація, наявність врожаю протягом року. До недоліків слід віднести: високі початкові витрати, санітарні вимоги до утримання.

Запропоновані овочі закритого ґрунту користуються у населення підвищеним попитом, що відповідає їх смаковим вподобанням. Так, до складу томатів входять вітаміни (В2, В6, К, Е, РР), мінерали (магній, йод, цинк, натрій, залізо марганець) і органічні кислоти (лимонна, яблучна, винна), а також глюкоза і фруктоза [32]. Тому, основна мета впровадження даного бізнесу є підвищення пропозиції цих товарів на ринку для забезпечення потреб споживачів (локального ринку) і отримання прибутку з урахуванням мінімізації ризиків. Враховуючи, що вітчизняні овочі закритого ґрунту практично не представлені на наших ринках взимку, а влітку пропозиція не покриває попит

Для успішного старту бізнесу в даній галузі слід розрахувати інвестиційний проєкт, в якому будуть представлені усі фінансові складові даного диверсифікаційного проєкту. Аналіз стратегії диверсифікації з вирощування овочів закритого ґрунту розпочнемо з ринкової ціни на

зазначені товари цілий рік. Розглянемо діапазон цін на овочі закритого ґрунту (томати і огірки) в табл. 3.1. Для запропонованого диверсифікаційного проєкту буде використовуватися дані щодо цінової ситуації на ринку овочів (огірки і томати) в 2023 р.. Інформація використана з моніторингу оптових овочевих ринків Дніпропетровської області.

Таблиця 3.1

## Динаміка цін на продукцію закритого ґрунту в 2023 р.

| Період року | Огірки              |                      | Томати              |                      |
|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|             | Мінімальна вартість | Максимальна вартість | Мінімальна вартість | Максимальна вартість |
| Літо        | 20                  | 30                   | 30                  | 35                   |
| Осінь       | 50                  | 60                   | 60                  | 70                   |
| Зима        | 90                  | 120                  | 100                 | 140                  |
| Весна       | 70                  | 80                   | 70                  | 80                   |

Реалізація диверсифікаційного проєкту з вирощування овочів закритого ґрунту потрібні інвестиції. Розрахуємо їх розмір на підставі витрат на побудову теплиці і їх посадку (табл. 3.2), окремо розрахуємо потребу і наявність працівників, для вирощування цих культур.

Таблиця 3.2

## Інвестиції в будівництво теплиці і вирощування овочів закритого ґрунту

| Показник  | Сума, тис. грн. |
|---|-----------------|
| Придбання насіння (розсада)                                 | 120,0           |
| Вартість матеріалів для будівництва теплиці                 | 1100,0          |
| Вартість монтажних робіт та проведення комунікацій          | 820,0           |
| Організація цеху фасування (на базі складського приміщення) | 50,0            |
| Вартість добрив   | 100,0           |
| Інші витрати  | 110,0           |
| Разом   | 2300,0          |

За даними табл. 3.2 планується загальна сума інвестицій в розмірі 2300 тис. грн. Товариство може виділити власних коштів (із суми нерозподіленого прибутку) у сумі 2000 тис. грн., а решту коштів (300 тис. грн.) взяти в кредит.

Аналіз кредитних пропозицій у різних банках показав, що найвигідніше взяти кредит під 26% річних терміном на 1 рік. При цьому загальна сума платежів до кредитної установи відсотки за кредит складатиме 78 тис. грн. плюс розмір самого кредиту 300 тис. грн., тобто загальна сума складе 378 тис. грн.

Вирощування овочів закритого ґрунту потребує використання не лише матеріальних ресурсів, а й зростання кількості працівників, оскільки на початковому етапі впровадження проекту операції будуть проводитися вручну. З цією метою в табл. 3.3 розрахуємо потребу в персоналі та розмір оплати праці.

Таблиця 3.3

## Розрахунок потреби в працівниках і витрати оплати праці

| Посада                   | Кількість |           | Річний ФОП з нарахуваннями, тис. грн. |        |
|--------------------------|-----------|-----------|---------------------------------------|--------|
|                          | потреба   | наявність | одного                                | всього |
| Головний агроном         | 1         | 1         | -                                     | -      |
| Агроном                  | 1         | 1         | -                                     | -      |
| Працівники теплиці       | 2         | -         | 131,76                                | 263,52 |
| Фасувальники і вантажник | 2         | -         | 124,44                                | 248,88 |

З табл. 3.3 бачимо, що заробітну плату агроному і головному агроному не нараховується, оскільки вони вже працюють в товаристві і тому їх заробітна плата з нарахуваннями вже включена до витрат діяльності поточного року і на перспективу. Планується додатково прийняти на роботу двох осіб і ще двох залучати із працівників рільничої бригади в зимовий і весняний періоди, а в літній і осінній період наймати сезонних працівників. Отже, в перший рік витрати ще треба збільшити на 124,44 тис. грн.

Наведемо розрахунок суми прибутку від запланованого проєкту. Для розрахунків використаємо середню вартість, за якою будемо продавати овочі закритого ґрунту протягом року. За такою культурою як огірки ця вартість складає 60 грн., для томатів – 70 грн. Передбачається, що в рік у теплиці вирощуватиметься 30 т всіх овочів, з яких огірки планується отримати 10 т і



томатів – 20 т. Вся продукція буде продаватися оптом. Основні показники прибутковості розглянемо табл. 3.4.

Результати розрахунків, приведені в табл. 3.4 показало, що в середньому за рік від реалізації овочів товариство буде отримувати виручку від реалізації в розмірі 2000 тис. грн.

Таблиця 3.4

Основні показники прибутковості теплиці з вирощування овочів  
закритого ґрунту

| Продукція | Обсяг реалізації,<br>ц | Ціна 1 кг,<br>грн. | Виручка за<br>рік, тис. грн. | Частка у<br>виручки, % |
|-----------|------------------------|--------------------|------------------------------|------------------------|
| Огірки    | 100                    | 60                 | 600,0                        | 30,0                   |
| Томати    | 200                    | 70                 | 1400,0                       | 70,0                   |
| Разом     | -                      | -                  | 2000,0                       | 100                    |

Розрахуємо потенційну ефективність реалізації диверсифікаційного проєкту з вирощування в товаристві овочів закритого ґрунту. При розрахунках будемо враховувати середні темпи очікуваної інфляції в середньому значенні за рік на рівні 10%. Розрахунки подаємо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ефективність вирощування овочів закритого ґрунту на перспективу

| Показник  | 2024   | 2025    | 2026    |
|---|--------|---------|---------|
| Виручка від реалізації овочів закритого ґрунту, тис. грн.           | 2000,0 | 2200    | 2420    |
| Поточні витрати   | 2378,0 | 1354,44 | 1354,44 |
| Прибуток (збиток) від реалізації овочів закритого ґрунту, тис. грн. | -378,0 | 845,56  | 1065,56 |
| Рівень рентабельності, %  | -15,9  | 62,4    | 78,7    |
| Рентабельність продажу, %   | -      | 38,4    | 44,0    |

Як показують дані табл. 3.5 окупність проєкту з диверсифікації виробництва (вирощування овочів закритого ґрунту) в товаристві прибуток будуть отримувати на другий рік. В перший рік впровадження цих кроків очікується отримання збитку, а на другий рік очікується отримання прибутку на рівні 845,56 тис. грн. і рівень рентабельності за рік сформується на рівні

62,4%, що в відсотках складає 36,7% від суми загальних інвестицій. В цілому, диверсифікаційний проєкт окупиться через 3 роки 11 місяців.

В подальших дослідженнях проведемо техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проєкту є невід'ємною частиною будь-якого інвестиційного проєкту, як попередня стадія оцінки його доцільності. Воно являє собою вивчення економічної доцільності, аналіз та розрахунок економічних показників впроваджуваного інвестиційного проєкту. Головним завданням при проведенні обґрунтування є оцінка витрат на інвестиційний проєкт та його результатів, аналіз терміну його окупності. Таким чином, у табл. 3.6 доцільно буде розрахувати чисту наведену вартість інвестиційного проєкту та визначити дисконтований термін окупності.

Таблиця 3.6

## Розрахунок дисконтованого терміну окупності проєкта

| Показник   | 2024   | 2025    | 2026   | 2027  | 2028  |
|--|--------|---------|--------|-------|-------|
| Коефіцієнт дисконтування (r=10%)                                     | 0,909  | 0,826   | 0,751  | 0,683 | 0,620 |
| Чистий дисконтований потік, тис. грн.                                | -      | 698,4   | 793,5  | 893,1 | 810,7 |
| Інвестиції, тис. грн.  | 2300,0 | -       | -      | -     | -     |
| Скоригований дисконтований потік з урахуванням інвестицій, тис. грн. | -      | -       | -      | 85,0  | 810,7 |
| Наростаючим підсумком, тис. грн.                                     | 2300,0 | -1601,6 | -808,1 | 85,0  | 895,7 |

Проведені розрахунки в табл. 3.6 дали можливість розрахувати дисконтований термін окупності (NPV), який складає 895,7 тис. грн.

Скоригований дисконтований потік з урахуванням інвестицій складає:

– за перший рік товариство отримає збитки від проєкту, тому покриття почнеться лише з другого року;

– за другий рік:  $2300 - 698,4 = 1601,6$  тис. грн.

– за третій рік:  $1601,6 - 793,5 = 808,1$

Час окупності проєкта у четвертому році:

$808,1 / 893,1 * 12 = 11$  міс.

Отже, проєкт окупиться через 3 роки 11 місяців.

Проведемо подальші розрахунки визначивши внутрішню норму доходності (IRR). Для розрахунку внутрішньої норми прибутковості диверсифікаційного проєкту необхідно спочатку визначитися зі ставкою дисконтування, яку необхідно вибрати для того, щоб NPV змінило знак із «+» на «-». За проведеними розрахунками в товаристві NPV має середнє значення (895,7 тис. грн.), і проєкт має окупитися за 3 роки 11 місяців - це означає, що другий варіант ставки  $r$  має бути вищим одразу на три і складе 30%. Результати розрахунків відобразимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Розрахунок внутрішньої норми доходності інвестиційного проєкту

| Рік      | Грошовий потік | I варіант ( $r=10\%$ ) |        | II варіант ( $r=30\%$ ) |         |
|----------|----------------|------------------------|--------|-------------------------|---------|
|          |                | Kd                     | PV1    | Kd                      | PV2     |
| 2023     | -2300          | 1                      | -2300  | 1                       | -2300   |
| 2024     | -              | 0,909                  | -2300  | 0,769                   | -       |
| 2025     | 845,56         | 0,826                  | 698,4  | 0,591                   | 499,73  |
| 2026     | 1065,56        | 0,751                  | 793,5  | 0,476                   | 507,21  |
| 2027     | 1307,6         | 0,683                  | 893,1  | 0,350                   | 457,66  |
| 2028     | 1307,6         | 0,620                  | 810,7  | 0,270                   | 353,05  |
| Підсумок | 4526,32        | -                      | 3195,7 | -                       | 1817,65 |
| NPV      | 2226,32        | -                      | 895,7  | -                       | -482,35 |

Розрахуємо значення внутрішньої норми доходності з використанням даних табл. 3.7 з використанням формули:  $IRR = r_1 + (r_2 - r_1) * NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)$ .

$$IRR = 10 + (30 - 10) * 895,7 / (895,7 - (-482,35)) = 30 * 0,65 = 19,5$$

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що товариство може приймати будь-які рішення інноваційно-інвестиційної природи, зауважимо, що не нижчий рівень рентабельності яких від значення ціни інвестованого капіталу. Крім того на чутливість проєкту пливають зміни інших параметрів, що входять. Найчастіше як варіативний фактор виступають: вартість інвестицій, вартість комунальних послуг тощо.

Отже, запропонований напрям диверсифікації виробничої діяльності в товаристві на перспективу сприятиме в економічному векторі: зниженню ризикованості виробництва і розширить його джерела щодо отримання прибутку. В соціальному напрямку: створить додатково два постійних робочих місця і два сезонних та в екологічному напрямку – споживання населенням області екологічно чистих овочів.

### **3.2. Вплив організаційно-економічних факторів на ефективність діяльності аграрних підприємств**

Конкуренція підштовхує аграрні підприємства до постійної трансформації їх внутрішнього середовища, формування інтеграційних об'єднань між аграрними, переробними підприємствами на певній території. При цьому в основі цієї трансформації лежать інноваційні розробки. Здатність до інновацій нерозривно знаходиться у взаємодії з людським капіталом і здатністю повною мірою використовувати переваги наукових досліджень і наукових навичок, що застосовуються для агропромислового виробництва продуктів і послуг.

В даний час сучасний технологічний прогрес і швидкі зміни в агропромисловому виробництві дозволяють задовольнити підвищений попит на продовольчі продукти, що сприяє проведенню диверсифікації аграрного виробництва. Оснащення новим обладнанням, сучасними технологіями виробництва на аграрних підприємствах потребує кваліфікованих працівників та молодих спеціалістів, які здатні впроваджувати передові методи виробництва та обробки сільськогосподарської продукції та її просування на ринки збуту. Підвищення розмірів виробництва і розширення асортименту продукції, що випускається, тягне за собою організацію нових вакансій, які залучають сільську молодь, і, відповідно, їх працю необхідно гідно оплачувати.

Вирощування продукції галузі рослинництва дає можливість створювати нові робочі місця і більш широко розвивати сільське підприємництво, оскільки є певна закономірність, що товари з високою прибутковістю мають великі можливості для розвитку сільського господарства регіонів. Диверсифікація аграрних підприємств означає не тільки збільшення масштабів виробництва, але збільшення частки промислового виробництва в економіці регіону. Диверсифікація аграрних підприємств передбачає не тільки розширення виробництва, а й відкриття нових можливостей. Так, для них важливо враховувати регіональний рівень, де існують певні умови, які можуть вплинути на рівень диверсифікації цих підприємств, такі як: забезпеченість ресурсами; агрокліматичні умови; інфраструктурні об'єкти. Диверсифікація економіки регіонів може допомогти збільшити обсяг аграрного і промислового виробництва в різних ситуаціях. Це допомагає створювати можливості для отримання більш високого і стабільного доходу за рахунок ефективного використання ресурсів.

Інтегральним показником оцінки соціально-економічного розвитку внаслідок диверсифікації є зростання обсягів аграрного і промислового виробництва, що дає можливість:

- підвищувати продовольчу безпеку: перехід від традиційного способу вирощування продукції галузі рослинництва до її агропромислової переробки;

- збільшити доходи: із впровадженням диверсифікації на аграрних підприємствах за допомогою росту масштабів виробництва та організації нових вакансій;

- створення можливостей для працевлаштування: очевидно, коли розширюється виробництво, організовуються нові робочі місця з огляду на те, що оснащення робочих місць здійснюється сучасним обладнанням і це приваблює молодь;

- зміна ринкових можливостей: ринкові можливості мають прямий зв'язок із диверсифікацією аграрних підприємств.

Диверсифікація за цих умов здійснюється для того, щоб: збільшити доходи від невеликих підприємств, забезпечити створення вакансій в аграрному виробництві; нівелювати сезонні коливання доходів аграрного виробництва; забезпечити раціональне управління природними ресурсами та їх примноження.

В аграрній галузі використання природних ресурсів пов'язано з масштабною чисельністю ризиків, виявлення яких створює передумови для їх успішного пом'якшення або мінімізації. Розглянемо процес виявлення ризиків на аграрних підприємствах (рис. 3.1).

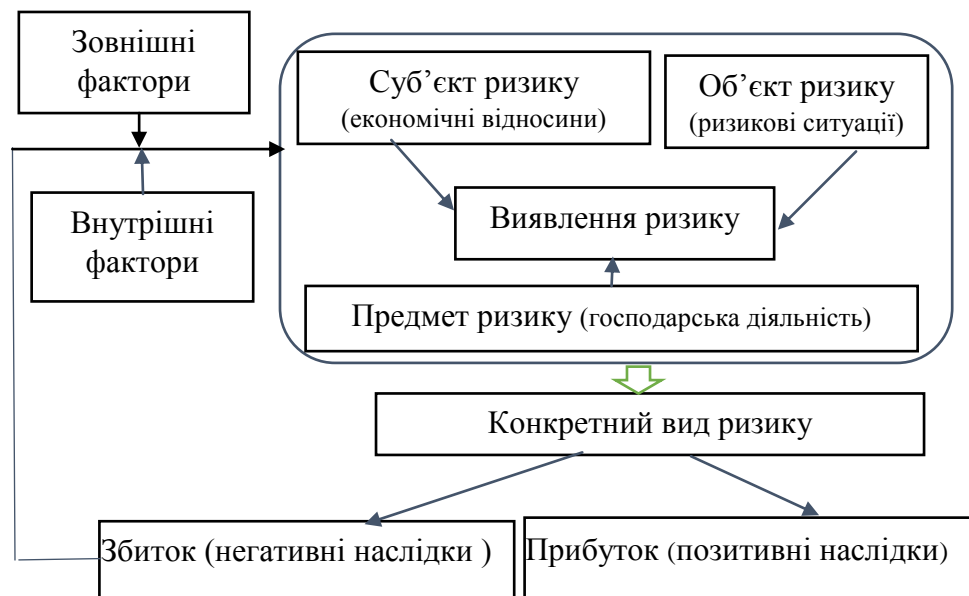


Рис. 3.1 Процес виявлення ризиків на аграрних підприємствах

На сучасному етапі розвитку одним з кроків мінімізації ризиків є модернізація в аграрному підприємстві матеріальної бази та технічної в аспекті активного застосування технології ресурсозберігання і точного землеробства.

Економічна ефективність технологій точного землеробства у тому, що зменшуються витрати на пестициди, добрива, насіння. Підвищується врожайність та якість виробленої продукції. Екологічна ефективність технологій точного землеробства в основному полягає у запобіганні водній та ґрунтовій ерозії, ґрунтовій деградації. Застосовувана методика внесення

добрив та засобів боротьби з шкідниками і хворобами зменшує забруднення отрутохімікатами, зменшується забруднення навколишнього середовища.

Соціальна ефективність технологій точного землеробства виявляється у наступному: вирощується екологічно чиста продукція, безпечна людини, підвищується рівень життя та якість життя населення, прискорюється перехід від традиційного до модернізованого сільського господарства.

Впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій обробітку сільськогосподарських культур з мінімальною та нульовою обробкою ґрунту дозволяє знизити витрату енергоресурсів у 1,4–1,9 рази порівняно з класичною технологією, наприклад, при цьому собівартість виробництва 1 ц зерна пшениці озимої на 10–20 % знижується. Обов'язковою умовою ресурсозбереження є зростання врожайності культур.

У процесі обробітку землі на підприємстві здійснено перехід на точне землеробство з використанням супутникової системи «Climate FieldView», яка дозволяє оперативно дозувати добрива, сканувати ґрунт на наявність вологи та ефективно працювати навіть уночі.

Ресурсозберігаючі технології вирощування засновані на застосуванні мінімальної та нульової обробки ґрунту, зернопарових сівозмін з мінімальною площею парів. Наукові дослідження показують, що оранка не завжди є найкращим способом обробітку ґрунту. Технічне переозброєння галузі землеробства, розширення асортименту засобів захисту рослин, збільшення обсягів внесення мінеральних добрив дозволяють керувати продуктивним процесом на мінімальних (ресурсозберігаючих) обробітках та вирівняти їх агротехнічний ефект із оранкою.

Одним з головних напрямів стабілізації та зростання економічної ефективності аграрного підприємства є: подальший розвиток процесу інтенсифікації виробництва шляхом застосування інтенсивних, ресурсозберігаючих технологій вирощування продукції в галузі рослинництва, врахування сівозмін за науково-обґрунтованими нормами,

удосконалення насінництва, використання перспективних високоврожайних і раціональних доз добрив як мінеральних так і органічних.

В ситуації низького рівня матеріальних ресурсів слід розглядати економічний механізм, основою якого є ресурсозберігаючі технології, що передбачають:

- використання альтернативних технологій обробітку ґрунту (нульової або мінімальної);
- синтез різноманітних технологічних операцій;
- придбання насіння високої якості та вирощування культур з елітного насіння;
- застосування інтегрованих систем захисту рослин від шкідників, хвороб, бур'янів;
- застосування в практику добрив як мінеральних так і органічних в обґрунтованих розмірах;
- точну організацію праці тощо.

По-друге, мінімізація ризиків аграрного виробництва на підприємствах можлива в аспекті грошових коштів власних, водночас можна планувати й державні проекти. Вектори здійснення державної політики щодо підтримки аграрних виробників перш за все розглядається у формуванні інноваційного розвитку аграрної галузі, які розширюють спектр діяльності її одержувачів. Світовий досвід інноваційного розвитку в останні десятиліття свідчить про зростання ролі держави в підтримці аграрного виробництва. Розмір компенсації втрат галузі в умовах нестабільності ринку спостерігається в розмірах більше 50% вартості товарів в аграрній галузі у деяких країнах.

Перспективи інноваційного розвитку аграрної галузі пов'язані, з державною підтримкою аграрного виробництва особливо за допомогою додаткових державних інвестицій в інновації, цінової політики, що гарантує доходи виробників; компенсації частини витрат з придбання нової техніки і технологій, субсидування відсотків за отриманими кредитами, виплат зі страхування майна, лізингу; бюджетного фінансування інфраструктури;



непрямої фінансової політики (оподаткування, експортні та імпорتنі митні тарифи і квоти) по відношенню до інноваційної діяльності. Створення державою умов для диверсифікації сприятиме формуванню системи конкуруючих інноваційних технологічних кластерів, агропромислових холдингів. У результаті формуються економіко-технологічні взаємозв'язки, результатом яких є інноваційний розвиток (рис. 3.2).

Величина синергетичного ефекту досягається:

1) за рахунок зменшеного механізму підвищення ефективності інноваційного управління диверсифікованим кластером на постійних і змінних витрат, у результаті використання загальних технологій, сировини та обладнання, трудовитрат, у тому числі на маркетинг;

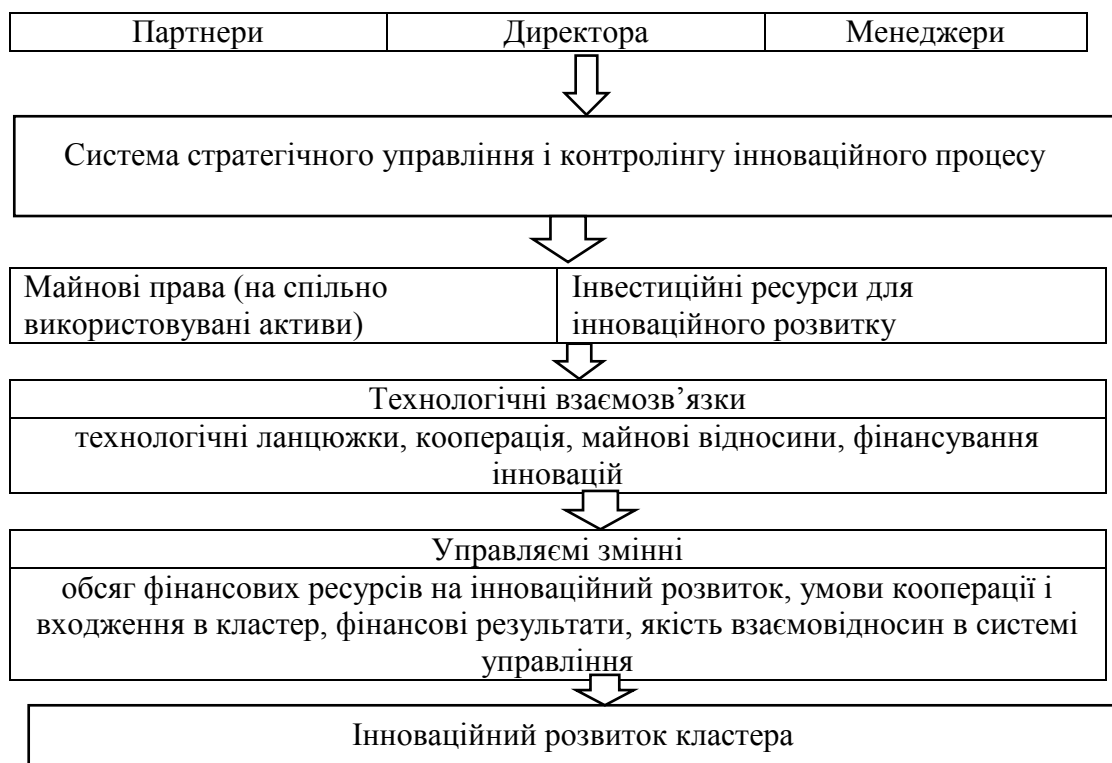


Рис. 3.2 Механізм підвищення ефективності інноваційного управління диверсифікованим кластером

- 2) за рахунок використання ресурсів, для нового виду діяльності;
- 3) за рахунок економії часу на створення нового виробництва.

Оскільки конкурентоспроможність залежить від ефективності управління фінансовим станом кластера доцільно формування фонду трансфертного ресурсного забезпечення, що має здійснюватися централізовано за рахунок: ресурсів учасників, що передаються до фонду кластера на поворотній і оплатній основі. Ці кошти використовуються на підтримку ліквідності; отримання додаткового прибутку шляхом розміщення тимчасово вільних коштів на зовнішньому ринку.

Переваги створення такого фондування полягає в можливості взаємозаліків між учасниками; підвищення бюджетної ефективності кластера шляхом тимчасових ресурсних трансфертів. Єдина система руху ресурсів, оптимізація процедури відкриття рахунків інноваційним структурним підрозділам, трансферу ресурсів сприяє посиленню конкурентних позицій кластера. Синергія управлінських взаємодій є головною якісною особливістю диверсифікованого кластера. Недоліками таких об'єднань (кластерів): прагнення до монополістичної або олігополістичної поведінки, тенденція до бюрократизації, трудомісткість практичної реалізації інноваційних процесів. На ефективність та конкурентоспроможність інноваційного управління в диверсифікованій структурі об'єднань підприємств аграрної галузі впливають фактори: часу від моменту прийняття рішення про інновацію до реальних заходів; коефіцієнти, що впливають на управління (визначають повноту інноваційних заходів, що відображають ефективність інноваційного управління), інноваційність інформаційної підтримки управління. При диверсифікації, сфокусованої на витратах, найбільший зв'язок мають інновації і технології, інновації та продукція.

Отже, головним у посиленні конкурентних переваг об'єднань підприємств аграрної галузі є прийняття обґрунтованого стратегічного рішення щодо діапазону аграрної і промислової діяльності, оцінка широти і глибини диверсифікації, ступеня її пов'язаності. Інноваційний розвиток в диверсифікованій структурі відбувається також і тоді, коли економічний ефект від другорядної діяльності, що доповнює основне виробництво,

перевищує ефект по основній діяльності, наприклад, коли розвиваються нові види діяльності: виробництво біопалива, кормових добавок, надання різноманітних послуг. Взаємопов'язані види діяльності являють собою стратегічні синергетичні поля. Таким чином, ефект від диверсифікації проявляється у підвищенні загальної результативності функціонування підприємства, у дії низки факторів зростання в умовах, створених диверсифікацією.

### **Висновки до третього розділу**

В результаті дослідження виробничо-комерційної діяльності ТОВ «ДВК» Синельниківського району було запропоновано такі кроки щодо підвищення її ефективності на основі диверсифікації за такими напрямками.

Запропоновано в умовах товариства закласти теплицю для вирощування овочів закритого ґрунту, що сприятиме мінімізувати ризики вузькоспеціалізованого виробництва на аграрному ринку регіону. Вирощування двох овочів (огірків і томатів) планується на рівні 30 т, реалізація яких відбуватиметься за оптовим каналом, що впливатиме на ціну реалізації цих культур.

Від запровадження диверсифікації виробництва в товаристві прибуток буде отриманий на другий рік на рівні 845,56 тис. грн. і рівень рентабельності за рік сформується на рівні 62,4%, що в відсотках складає 36,7% від суми загальних інвестицій. В цілому, диверсифікаційний проєкт окупиться через 3 роки 11 місяців.

Запропонований напрям диверсифікації виробничої діяльності в товаристві на перспективу сприятиме в економічному векторі: зниженню ризикованості виробництва і розширить його джерела щодо отримання прибутку. В соціальному напрямку: створить додатково два постійних робочих місця і два сезонних та в екологічному напрямку – споживання населенням області екологічно чистих овочів.

Організаційно-економічними факторами, які впливають на виробничо-збутову діяльність підприємства на засадах диверсифікації можна віднести :

– формування інтеграційних об'єднань між аграрними та переробними підприємствами для того, щоб: збільшити доходи від невеликих підприємств, забезпечити створення вакансій в аграрному підприємстві; нівелювати сезонні коливання доходів аграрного виробництва; забезпечити раціональне управління природними ресурсами та їх примноження.

– для мінімізації ризиків аграрного виробництва необхідна модернізація на підприємстві технічної бази та матеріальної в аспекті активного застосування технології ресурсозберігання і точного землеробства. Так, впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій обробітку сільськогосподарських культур з мінімальною та нульовою обробкою ґрунту дозволяє знизити витрату енергоресурсів у 1,4–1,9 рази порівняно з класичною технологією, собівартість виробництва 1 ц зерна пшениці озимої на 10–20 %.

Посиленню позицій аграрних підприємств на аграрному ринку сприятиме виважена аграрна політика на засадах інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Диверсифікація виробництва є процес, який включає зміни на економічному рівні, результатом якого є здійснення нової виробничої діяльності, що створює можливості вийти на новий сектор ринку чи підвищити ефективність. Для бізнесу вона дає можливість підприємству забезпечити стабілізацію і позитивну динаміку своєї діяльності, а також поліпшення фінансово-економічних показників і економічне зростання, що сприяють збільшенню її ринкової вартості і підвищенню доходів.

Розробка стратегії диверсифікації, орієнтованої на посилення зростання бізнесу, проводиться поетапно в певному алгоритмі: аналіз сильних сторін бізнесу та його стабільності; пошук напрямку диверсифікації; порівняльна оцінка напрямків тощо.

ТОВ «ДВК» Синельниківського району виробничу і збутову діяльність здійснюють за наявними ресурсами: персонал, земля і капітал. Їх використання здійснюється ефективно на підприємстві.

Економічні показники щодо результатів діяльності були менш значимими. Так, маса прибутку знизилася на 15,6%, рівень рентабельності на 0,7 в.п. та значення останнього були на рівні отримання на 1 грн. витрат близько 0,02 грн. прибутку. Позитивна тенденція спостерігається в показнику продуктивності праці (на одну годину витраченої праці та на одну людину) на 23,3% та 21,5% відповідно. За 2020-2022 р. в товаристві склався зерно-олійний напрямок. Найбільш прибутковими були пшениця озима і соняшник.

Виробництво озимої пшениці в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 2,9%. Економічні показники реалізації були менш значимими. Враховуючи значення ринкової кон'юнктури щодо озимої пшениці маємо зниження ціни на ринки із-за ускладнення інфраструктури (логістична складова). Собівартість виробництва і реалізації зросла на 2,7%, що вплинуло на зниження прибутку на 1 ц на 92%. Рівень рентабельності виробництва і реалізації озимої пшениці в товаристві зменшився з 7,6% до

0,6%, тобто на 7в.п.. Трудомісткість виробництва озимої пшениці зросла на 10,5%.

Виробництво соняшнику в товаристві було рентабельним. Врожайність культури зросла на 11%. Витрати на виробництво цієї культури зросли на 2,0%, ціна реалізації зменшилася на 2,2%. Відповідно прибуток на 1 ц зменшився вдвічі з 2020 по 2022 р. позитивною є тенденція до зниження натурального показника продуктивності праці за цей період на 4,5%. Культура є рентабельною, хоча рівень рентабельності зменшився на 4,5 в.п., як і рентабельність продажу на 4 в.п.

В господарстві, зростання витрат на виробництво вплинуло на зниження прибутку від цих культур для зернобобових на 24,6% та соняшнику – на 65,1%. В цілому прибуток зменшився на 15,6%. Зниження результативного показника вплинуло на рівень рентабельності виробничої і збутової діяльності товариства. Рівень рентабельності зменшився на 0,7 в.п., рентабельність продажу зменшилася на 0,71 в.п. Низький рівень рентабельності виробництва і продажу свідчить, що за останні три роки товариство перебуває на межі самоокупності і ціна покриває витрати і забезпечує нульовий прибуток для підприємства, особливо в 2022 р. Цінова конкурентоспроможність для продукції практично відсутня. В 2022 р. зниження вартості вирощеної продукції було спричинено негативним впливом матеріалоємності продукції, в результаті чого результативний показник знизився.

В результаті дослідження виробничо-комерційної діяльності ТОВ «ДВК» Синельниківського району було запропоновано такі напрями щодо підвищення її ефективності на основі диверсифікації.

Запропоновано в умовах товариства закласти теплицю для вирощування овочів закритого ґрунту, що сприятиме мінімізуватиме ризики вузькоспеціалізованого виробництва на аграрному ринку регіону. Вирощування двох овочів (огірків і томатів) планується на рівні 30 т,

реалізація яких відбуватиметься за оптовим каналом, що впливатиме на ціну реалізації цих культур.

Від запровадження диверсифікації виробництва в товаристві прибуток буде отриманий на другий рік на рівні 845,56 тис. грн. і рівень рентабельності за рік сформується на рівні 62,4%, що в відсотках складає 36,7% від суми загальних інвестицій. В цілому, диверсифікаційний проект окупиться через 3 роки 11 місяців.

Запропонований напрям диверсифікації виробничої діяльності в товаристві на перспективу сприятиме в економічному векторі: зниженню ризикованості виробництва і розширить його джерела щодо отримання прибутку. В соціальному напрямку: створить додатково два постійних робочих місця і два сезонних та в екологічному напрямку – споживання населенням області екологічно чистих овочів.

Організаційно-економічними факторами, які впливають на виробничо-збутову діяльність підприємства на засадах диверсифікації можна віднести :

- формування інтеграційних об'єднань між аграрними та переробними підприємствами для того, щоб: збільшити доходи від невеликих підприємств, забезпечити створення вакансій в аграрному підприємстві; нівелювати сезонні коливання доходів аграрного виробництва; забезпечити раціональне управління природними ресурсами та їх примноження.

- для мінімізації ризиків аграрного виробництва необхідна модернізація на підприємстві матеріальної бази та технічної в аспекті активного застосування технології ресурсозберігання і точного землеробства. Так, впровадження прогресивних ресурсозберігаючих технологій обробітку культур сільськогосподарських з мінімальною та нульовою обробкою ґрунту дозволяє знизити витрату енергоресурсів у 1,4–1,9 рази порівняно з класичною технологією, собівартість виробництва 1 ц зерна пшениці озимої на 10–20 %.

Посиленню позицій аграрних підприємств на аграрному ринку сприятиме виважена аграрна політика на засадах інноваційного розвитку.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 97–102.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. К.: КНЕУ. 2015. 783 с.
3. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
4. Бахчиванжи Л. А., Павлова О.Ю. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. *Науковий вісник міжнародного Гуманітарного університету*. 2013. №6. С. 85
5. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/159.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf)
6. Богуславський Є.І., Горяник О.В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. №8. С. 40-47
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Київ: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
8. Бородей Д. Диверсифікація як фактор забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств. *Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів*. Дніпро, 2023. 120-121.
9. Бородей Д.В., Роздобудько Е.О. Теоретичні підходи до визначення диверсифікації в економіці. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної*

науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 16-17.

10. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №69 (1042). С. 172–175.

11. Вініченко І.І., Сітковська А.О., Горнюк Д.І. Особливості управління економічними результатами діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 4-8.

12. Голян В.А., Лучечко Ю.М. Інвестиційна діяльність в Україні: інституціональне середовище та секторальні виклики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №12. С. 5-10.

13. Грабович Т.С. Диверсифікація як можливий напрям зростання промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 58 URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.

14. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.

15. Данилишин Б.М. Наукові нариси з економіки при родокористування. К. РВПС України НАН України, 2008. 280 с.

16. Економічна енциклопедія: у 3т. За ред. С. В. Мочерний. Київ: ВУ Академія. 2002. 952 с.

17. Економіка підприємства. Заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с.

18. Збарський В.К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. №10. С.17

19. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23

20. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства: сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.

21. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. № 1. С. 101.
22. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2008. № 4 (28). С. 3–8.
23. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20 25.
24. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104)
25. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 488 с.
26. Лахматова О. В. Диверсифікація фінансово}інвестиційногозабезпечення відтворення біорізноманіттяв умовах децентралізаційних,євроінтеграційних та воєнних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №19. С. 98-104.
27. Лебедєва В.В. Перспективи диверсифікації аграрних підприємств в напрямку євроінтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2013. №3(8). С. 172-179.
28. Лемішко О.О. Диверсифікація – найважливіший фактор підприємницької діяльності у сільськогосподарських підприємствах Луганської області. *Економіка АПК*. 2001. №4. С.128.
29. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкуренспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4. С. 114.
30. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. №12. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2012](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2012)

31. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учеб. пос. Днепропетровск, 2003. 250 с.
32. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193-195
33. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК. *Вісник СНАУ*. 2009. №4. С. 129-130.
34. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. 2016. №.1(67). С. 73-78
35. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент*. 2005. № 6-7. С.87- 90
36. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Бородей Д.В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №2. С. 111-114.
37. Сітковська А.О. Проблеми розвитку виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Агросвіт*. 2019. № 1-2. С. 10 - 14
38. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 19 -22
39. Собченко А. М. Концепція управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник: збірник наукових праць*. 2006. Вип. 47. С. 276–285.
40. Степаненко Н. І. Альтернативні стратегічні орієнтації аграрних підприємств. 2011. №3(1) Режим доступу: [http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3\\_1](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/3_1)
41. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра

екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2012. 39 с

42. Чукіна І.В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії. Серія: економіка та управління підприємством*. 2018. Випуск 35. С. 80-85

43. Чумак Р.М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №9. С. 41

44. Шепіцен А.О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції. *Вісник ЖДТУ*. 2003. №3. С. 256.

45. Berry C. H., 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14. – S. 371–

46. BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG (BLE) (2019): B&B Agrar, die Zeitschrift für Bildung und Beratung: Diversifizierung stärken. Neue Ideen für den Betrieb. Jahrgang 72, Ausgabe 4 – 2019.

47. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Germany, 1990.

48. Fischer, G., Ermolieva, T., Ermoliev, Y., and van Velthuisen, H. (2007) Sequential downscaling methods for Estimation from Aggregate Data. In K. Marti, Y. Ermoliev, M. Makowski, G. Pflug (Eds.), *Coping with Uncertainty: Modeling and Policy Issue*. Springer Verlag, Berlin, New York.

49. Gort M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press

50. OECD. The role of agriculture and farm household diversification in the rural economy: evidence and initial policy implications. URL: <http://www.oecd.org/agriculture/44559905.pdf>

51. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p

