

**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 ефективності заходів з диверсифікації**  
**виробничо-комерційної діяльності підприємства**

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

**Здобувач**

**Юрій ІЩИК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Тетяна ГАЛАГАН**

**Дніпро – 2024**

**ДНПРОВСЬКИЙ 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

\_\_\_\_\_ Іщук Юрій Миколайович \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Обґрунтування ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства

**Науковий керівник:** Галаган Т.І., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «04» жовтня 2024 року № 3294

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12.12.2024 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони та законодавчі акти України, річні звіти підприємства, району, статистична звітність, додаткові таблиці до річних звітів, наукова література

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

1. Теоретико-методичні основи диверсифікації виробничо-комерційної діяльності. 2. Діагностика сучасного стану СФГ «ПОЛІССЯ». 3. Економічне обґрунтування диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**  
Напрями диверсифікації виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Ефективність використання активів підприємства. Показники фінансового стану підприємства. Крива фінансового потенціалу підприємства. SWOT-аналіз діяльності СФГ «Полісся». Оцінка конкурентних позицій СФГ «Полісся». Матриця Мак-Кінсі. Індикатори ефективності проекту. аналіз ризиків проекту.

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання . 21.02.2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційного дослідження	лютий 2024 р.	
2	Підготовка теоретичного розділу	квітень - травень 2024 р.	
3	Збір вихідної інформації	вересень 2024 р.	
4	Робота над другим розділом	вересень 2024 р.	
5	Робота над третім розділом	жовтень 2024 р.	
6	Узагальнення висновків та пропозицій	листопад 2024 р.	
7	Оформлення дипломної роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач (ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Обґрунтування ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 74 с., 6 рис., 20 табл., 4 додатки, 31 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження** – процес аналізу ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства та його обґрунтування.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методичних і прикладних методів аналізу ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних засад і прикладних аспектів обґрунтування ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства аграрної сфери економіки.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи застосовувались наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу термінології; порівняння; економічного аналізу; табличний, графічний; метод узагальнення.

Інформаційною базою для економічного аналізу діяльності підприємства були фінансова та економічна звітність СФГ «Полісся» за 2021 - 2023 рр..

**Елементи наукової новизни одержаних результатів** полягають в наступному:

*удосконалено:*

- обґрунтування проєкту диверсифікації бізнесу сільськогосподарського підприємства;

*дістало подальший розвиток:*

- узагальнення економічної сутності диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства через запровадження надання послуг з відпочинку та дозвілля.

Результати впроваджені у виробничо-комерційну діяльність СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів** кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Диверсифікація виробничо-комерційної діяльності підприємства: переваги та недоліки / Т.І. Галаган, Ю.М. Іщик // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. С. 17-18

2. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства і сучасних умовах / Т.І. Галаган, Д.А. Еркан, Ю.М. Іщик // *Ефективна економіка*. 2024. №11. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*)

Результати впроваджені у виробничо-комерційну діяльність СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

диверсифікація, ефективність, стратегія диверсифікації, проект, термін окупності.

### **KEYWORDS**

diversification, efficiency, diversification strategy, project, payback period

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	11
1.1. Економічна сутність диверсифікації та її вплив на економічну ефективність діяльності підприємства	11
1.2. Особливості диверсифікації виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства	14
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СФГ «ПОЛІССЯ»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика потенціалу підприємства	18
2.2. Аналіз фінансового стану	28
2.3. Обґрунтування необхідності диверсифікації виробничо-комерційної діяльності СФГ «Полісся»	32
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Вибір можливих напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності	43
3.2. Оцінка ефективності впровадження диверсифікаційних заходів	46
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки щодалі помітнішою стає роль диверсифікації як чинника економічної стабільності сільськогосподарських підприємств. Особливо це стосується не тільки виробничої, а саме виробничо-комерційної діяльності. Це дозволяє аграрним господарствам пережити несприятливі роки в основному сільськогосподарському виробництві та зберегти трудовий капітал підприємства. Актуальності це набуває в нинішніх умовах війни в Україні.

Наукові дослідження категорії диверсифікації розглядали багато зарубіжних та вітчизняних науковців-економістів, таких як Х. Марковіц, М. Портер, І. Ансофф, В. Андрійчук, В. Борисова, М. Малік, В. Месель-Веселяк та багато інших науковців. Проте широта застосування даної категорії та різноманітність підходів до її трактування вимагає подальшого теоретичного та прикладного дослідження.

**Об'єктом дослідження** є процес аналізу ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства та його обґрунтування.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і прикладних методів аналізу ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Суб'єктом дослідження** було селянське (фермерське) господарство «Полісся» (СФГ «Полісся») Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і прикладних аспектів обґрунтування



ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства аграрної сфери економіки.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та розв'язані наступні **завдання:**

- розкрити теоретико-методичні основи диверсифікації виробничо-комерційної діяльності;
- висвітлити сутність диверсифікації та її особливості в сільськогосподарському підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику потенціалу підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- обґрунтувати необхідність виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся»;
- надати економічне обґрунтування диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність впровадження диверсифікаційних заходів.

**Методи дослідження.** Під час написання кваліфікаційної роботи застосовувались наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу термінології; порівняння; економічного аналізу; табличний, графічний; метод узагальнення.

Інформаційною базою для економічного аналізу діяльності підприємства були фінансова та економічна звітність СФГ «Полісся» за 2021 - 2023 рр..

**Елементи наукової новизни одержаних результатів** полягають в наступному:

*удосконалено:*

- обґрунтування проєкту диверсифікації бізнесу сільськогосподарського підприємства;

*дістало подальший розвиток:*

- узагальнення економічної сутності диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні ефективності заходів з диверсифікації виробничо-комерційної діяльності підприємства через запровадження надання послуг з відпочинку та дозвілля.

Результати впроваджені у виробничо-комерційну діяльність СФГ «Полісся» Кам'янського району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів** кваліфікаційної роботи здійснювалась через наступні публікації:

1. Диверсифікація виробничо-комерційної діяльності підприємства: переваги та недоліки / Т.І. Галаган, Ю.М. Іщик // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. С. 17-18

2. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства і сучасних умовах / Т.І. Галаган, Д.А. Еркан, Ю.М. Іщик // *Ефективна економіка*. 2024. №11. (електронне видання) (*Index Copernicus (IC); Google Scholar*)

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Зміст кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Економічна сутність диверсифікації та її вплив на економічну ефективність діяльності підприємства

Великий енциклопедичний словник наводить таке трактування поняття «диверсифікації»: Диверсифікація (від латинського *diversificatio* – зміна, різноманітність) – розширення сфер діяльності, номенклатури продукції або видів послуг. Процес диверсифікації набув свого широкого практичного застосування з середини 50-<sup>x</sup> років минулого сторіччя.

Диверсифікація дозволяє компаніям «стояти на ногах» у складних економічних ситуаціях за рахунок виробництва різноманітної продукції та послуг: втрати від збиткової продукції (тимчасової, особливо нової) компенсуються прибутком від інших видів продукції [22, с.100].

Процес диверсифікації в першу чергу стосується переходу до нових технологій, ринків і галузей, з якими компанія раніше не мала зв'язку, крім того, продукти (послуги) компанії також повинні бути абсолютно новими і завжди очікуються нові фінансові інвестиції.

Відомо, що ідеальним варіантом для будь-якої підприємницької діяльності є попередження можливих ризиків і втрати продуктивності, які можна визначити на основі прогнозів окремих компаній щодо заданих показників. Потреба в диверсифікації може бути виявлена шляхом

порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності та рівнів, досягнутих діяльністю компанії [11].

Усі потреби впровадження диверсифікації обумовлені однією метою – зробити свій бізнес більш ефективним не лише в поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

Теоретичні аспекти диверсифікації досліджувались багатьма науковцями-економістами. Перше трактування диверсифікації надав економіст американського походження Харрі Марковіц. В подальшому багато дослідників розширювали поняття диверсифікації, її види, форми та інші економічні категорії диверсифікації [15, с.17-18].

В подальшому багато досліджень щодо диверсифікації присвятив М. Портер, який стверджував, що під диверсифікацією слід розуміти розвиток різних напрямів діяльності, які одночасно розвиваються та не пов'язані між собою, а також розширення асортименту продукції [24, с.100].

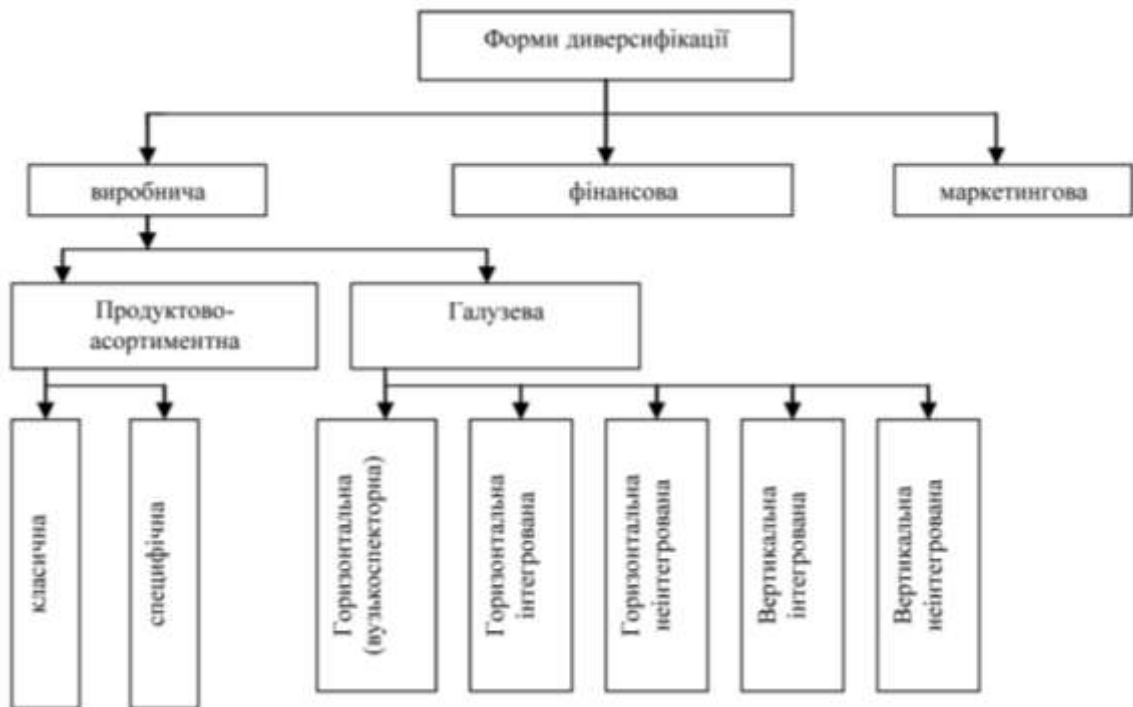
На думку І. Ансоффа диверсифікацією називається стратегія, яка дозволяє підприємству використовувати наявні сильні сторони в нових сферах діяльності у разі значних змін у бізнес-середовищі.

В класичному розумінні розрізняють наступні форми диверсифікації: виробнича, фінансова та маркетингова (рис. 1.1).

Фінансова диверсифікація передбачає урізноманітнення фінансової діяльності, яка полягає у реалізації підприємством різних короткострокових та довгострокових фінансових вкладень [28, с.111].

Маркетингова диверсифікація полягає у проведенні підприємством різних заходів, пов'язаних із урізноманітненням реалізації продукції: розширенням каналів реалізації продукції, відкриття власної торгівельної

мережі, запровадження інших важелів просування товарів на ринок і їх реалізації.



**Рис. 1.1. Форми диверсифікації**

*Джерело: складено за [7]*

Найбільш поширеною формою диверсифікації є виробнича диверсифікація, яка проявляється у розширенні асортименту продукції, запровадженні виробництва інших видів товарів та послуг. В свою чергу виробнича диверсифікація буває продуктово-асортиментною та галузевою.

Класична продуктово-асортиментна диверсифікація реалізується в межах певної номенклатури. А підвищення ефективності діяльності підприємства забезпечується максимальним задоволенням потреб споживачів в певних видах продукції та впровадженням науково обґрунтованої цінової політики підприємства [15, с.17-18].

Галузева виробнича диверсифікація передбачає розширення галузей, які функціонують на підприємстві. Причому ці галузі мають суттєво

відрізнитися одна від іншою – продукцією, технологією виробництва, сировиною тощо.

Горизонтально інтегрована галузева диверсифікація полягає в тому, що продукція однієї галузі є виробничою сировиною для іншої галузі. Наприклад, кормовий буряк можна реалізувати, а можна використати як корм для галузі тваринництва. Або сіно, фуражне зерно, зелена маса тощо.

Суть горизонтально неінтегрованої галузевої диверсифікації полягає в тому, що галузі всередині одного підприємства не пов'язані між собою та функціонують уніфіковано. Наприклад, аграрне підприємство поряд із виробництвом сільськогосподарської продукції займається ще й її переробкою (галузь харчової промисловості) [11].

Деякі автори окремою формою виділяють ще географічну диверсифікацію. В цю категорію дослідники вкладають сенс того, що підприємство зі своєю традиційною продукцією виходить на нові ринки, які географічно розташовані на інших територіях.

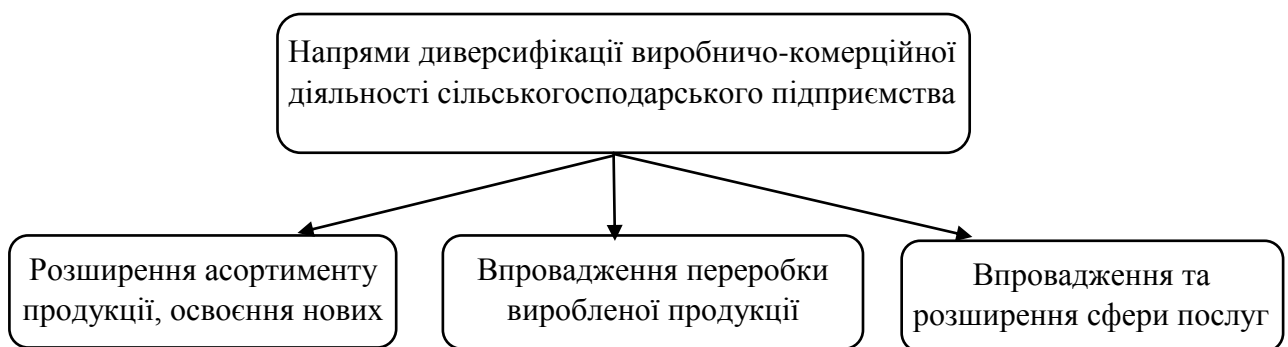
## **1.2. Особливості диверсифікації виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства**

Сільське господарство має багато особливих характеристик, які відрізняють його від інших сфер господарювання. Його можна успішно розвивати лише тоді, коли пропорція між основною, додатковою та допоміжною галузями є раціональною. Доцільність проведення диверсифікації у вигляді симбіозу виробництва сільськогосподарської

продукції із іншими напрямками діяльності можливо в результаті об'єктивного існування, взаємодії та взаємовпливу різних факторів, таких як природа, технологія, організація та соціально-економічні фактори тощо [11].

В умовах ринкової економіки щодалі помітнішою стає роль диверсифікації як чинника економічної стабільності сільськогосподарських підприємств. Особливо це стосується не тільки виробничої, а саме виробничо-комерційної діяльності. Це дозволяє аграрним господарствам пережити несприятливі роки в основному сільськогосподарському виробництві та зберегти трудовий капітал підприємства. Актуальності це набуває в нинішніх умовах війни в Україні [15, с.17-18].

Якщо розглядати диверсифікацію з погляду управління підприємством і його конкурентоспроможністю, то це стратегія суб'єкту господарювання, спрямована на досягнення основної мети діяльності через отримання максимальних доходів, застосовуючи різні джерела їх отримання.



**Рис. 1.2. Напрями диверсифікації виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства**

*Джерело: складено автором*

Враховуючи специфічний характер сільськогосподарського виробництва, диверсифікація в цій сфері теж має свої особливості.



Аграрії можуть урізноманітнити асортимент продукції в межах тієї продукції, яка вже виробляється підприємством.

Сільськогосподарські підприємства можуть розширювати свою діяльність в межах виробництва абсолютно нової продукції, яка є новою для даного суб'єкту господарювання [11].

А можна, поряд із вирощуванням сільськогосподарської продукції, займатись зовсім іншим видом діяльності, таким як наданням різноманітних послуг тощо.

## Висновки до розділу 1

1. Диверсифікація (від латинського *diversificatio* – зміна, різноманітність) – розширення сфер діяльності, номенклатури продукції або видів послуг.

2. Усі потреби впровадження диверсифікації обумовлені однією метою – зробити свій бізнес більш ефективним не лише в поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

3. Сільське господарство має багато особливих характеристик, які відрізняють його від інших сфер господарювання. Доцільність проведення диверсифікації у вигляді симбіозу виробництва сільськогосподарської продукції із іншими напрямками діяльності можливо в результаті об'єктивного існування, взаємодії та взаємовпливу різних факторів, таких як природа, технологія, організація та соціально-економічні фактори тощо.

4. В умовах ринкової економіки щодалі помітнішою стає роль диверсифікації як чинника економічної стабільності сільськогосподарських підприємств. Особливо це стосується не тільки виробничої, а саме виробничо-комерційної діяльності. Це дозволяє аграрним господарствам пережити несприятливі роки в основному сільськогосподарському виробництві та зберегти трудовий капітал підприємства. Актуальності це набуває в нинішніх умовах війни в Україні.

5. Якщо розглядати диверсифікацію з погляду управління підприємством і його конкурентоспроможністю, то це стратегія суб'єкту господарювання, спрямована на досягнення основної мети діяльності через отримання максимальних доходів, застосовуючи різні джерела їх отримання.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СФГ «ПОЛІССЯ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика потенціалу підприємства

СФГ «Полісся», код ЄДРПОУ 30908204, було зареєстровано 23.10.2000. Форма власності: фермерське господарство. Знаходиться підприємство за адресою: Україна, Кам'янський район, Дніпропетровська область, селище Маломихайлівка, вулиця Центральна.

Керівником підприємства є Ткаченко Владислав Сергійович.

Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 120 тис. грн.

Види діяльності СФГ «Полісся» за КВЕД:

*основний:*

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

*інші:*

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

01.63 Післяурожайна діяльність;

01.64 Оброблення насіння для відтворення;

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін;

43.34 Малярні роботи та скління;

43.91 Покрівельні роботи;

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів;

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотransпортних засобів;

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотransпортних засобів;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

52.10 Складське господарство;

52.24 Транспортне оброблення вантажів;

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій;
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Кам'янський район лежить на місці стику Українського кристалічного масиву і Дніпровсько-Донецької западини, що визначає складний рельєф. Лівобережна частина району розташована на Придніпровській низовині. Висота над рівнем моря не перевищує 65 метрів. Правобережна частина розташована в основному (крім прибережної смуги шириною 700-1000 метрів) на відрогах Придніпровської височини. Тут поверхня хвиляста, розчленована ярами і балками, висота над рівнем моря коливається від 80 до 180 метрів. Ґрунти переважно суглинкові. Продовж лівого берега річки Дніпро і водосховища – піщані.

Клімат помірно континентальний. Жарке літо та помірно-холодна зима. Середня температура січня  $-4$   $-6^{\circ}$ , липня  $+20$   $+ 22^{\circ}$ . Сума активних температур поступово збільшується з півночі на південь від 2480 до 2700°. За рік на території області випадає 400-500 мм опадів, головним чином влітку. Зима порівняно м'яка, з хмарною погодою і густими туманами. Середня температура повітря мінус  $3$ - $5^{\circ}$  С. Літо тепле, а в окремі роки спекотне, посушливе. Середня температура повітря плюс  $23$ - $25^{\circ}$ С.

Ґрунти місця розташування СФГ «Полісся» відносяться до чорноземного району. Переважну більшість чорноземів складають прості. Також є південні на південному заході району. У басейнах Самари, Орлі та

Вовчої знаходяться лучні, лучно-чорноземні та лучно-болотні ґрунти. Загалом в області добрі за родючістю ґрунти.

Для сільськогосподарського підприємства надважливе значення серед ресурсного потенціалу мають високопродуктивні земельні ресурси. В складі земельних ресурсів виділяють сільськогосподарські угіддя, рілля, багаторічні насадження, сінокоси та пасовища.

Найбільші площі в сільськогосподарських підприємствах займають саме площі під ріллею. На ріллі вирощують всю рослинницьку продукцію, яка забезпечує населення продуктами харчування, харчову та переробну промисловості – сировиною для виробництва, тваринницьку галузь – кормовою базою для вирощування худоби.

Багаторічні насадження – це штучно створені сади, ягідники, виноградники, або площі під багаторічними лікарськими травами. Користь таких площ для сільськогосподарських підприємств та рельєфу взагалі полягає в захисті земель від ерозійних процесів. Це екологічний аспект. А економічний аспект полягає в тому, що при одноразових витратах на посадку саджанців, або посів багаторічних лікарських трав, підприємство протягом декількох років отримує дохід у вигляді вирощеної продукції.

Якщо сільськогосподарське підприємство поряд з рослинництвом займається вирощуванням худоби, таким підприємствам доцільно на балансі мати площі під сінокосами та пасовищами.

В таблиці 2.1 розглянемо та проаналізуємо склад земельних угідь СФГ «Полісся».

Аналіз землекористування в СФГ «Полісся» показує, що вся площа господарства орендована. Щороку розмір паїв був майже постійним. В 2023 році керівництво орендувало на 100 га більше, що в динаміці складає 2,97%.

Таблиця 2.1

## Склад та структура земельних угідь, землезабезпеченість

Показники	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Площа с.-г. угідь	3399	100	3400	100	3500	100	102,97
з них: рілля	3399	100	3400	100	3450	98,6	101,50
багаторічні насадження	-	-	-	-	50	1,4	-
Посівна площа	3382	99,5	3389	99,7	3400	97,1	100,53
Коефіцієнт розораності	1	x	1	x	0,99	x	98,57
Коефіцієнт використання ріллі	0,995	x	0,997	x	0,986	x	99,05
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	x	51	x	55	x	134,15
Припадає на 1 працівника, га:							
с./г. угідь	82,9	x	66,67	x	63,64	x	76,76
ріллі	82,9	x	66,67	x	62,73	x	75,67

*Джерело: розраховано автором*

Серед земель господарства 50 га багаторічних насаджень, що складає 1,4%.

Посівна площа СФГ «Полісся» складають 3400 га, і протягом періоду дослідження майже не змінилась.

Через постійну площу землекористування та різке зростання кількості працівників (14 осіб, або 34,2%, протягом 3-х років дослідження) показник землезабезпечення скоротився на 19,26 га (23,24%) по сільськогосподарським угіддям, або 20,17 га (24,33%) по ріллі.

Не менш важливу роль в сільськогосподарському виробництві має трудовий капітал. Праця в сільському господарстві дуже важка та відповідальна. Від досвідченості праці в сільськогосподарському виробництві залежить її продуктивність, оскільки сам процес виробництва продукції в сільському господарстві залежить від природно-кліматичних та біологічних процесів. А досягти високого рівня продуктивності

сільськогосподарської праці можна завдяки достатньому рівню забезпеченості підприємства трудовим капіталом.

Дослідимо наявність та рівень використання трудових ресурсів в СФГ «Полісся» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

### Наявність та рівень використання трудових ресурсів

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	51	55	134,15
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд.-год.	78,9	98,2	101,4	128,52
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	1924,4	1925,5	1843,6	95,80
Нормативний (річний) запас робочого часу, тис. люд.-год.	78,93	98,18	105,88	134,14
Коефіцієнт використання робочого часу	0,9997	1,0003	0,9577	95,80
Припадає працівників на 100 га с.-г. угідь, осіб	1	2	2	200,0
Прийнято працівників протягом року, осіб	11	3	4	36,36
Звільнено працівників протягом року, осіб	1	1	0	-
Коефіцієнт плинності кадрів	2,4	2	0	-

*Джерело: розраховано автором*

Усі показники рівня використання трудового капіталу в СФГ «Полісся» мають тенденцію до зростання. Середньорічна чисельність працівників постійно зростає. Загальне збільшення кількості працівників складає 14 осіб, або 34,15%. Навіть з початком війни в Україні працівники не полишили підприємство. А це говорить про те, що керівництво СФГ «Полісся» кладе максимум зусиль для забезпечення як фізичної безпеки працівників, так і гарантованої праці і її оплати.



Це підтверджує і коефіцієнт плинності кадрів, який постійно скорочується і у звітному році дорівнює 0.

Дещо спадає коефіцієнт використання фонду робочого часу, який в 2023 році дорівнює 0,96, що є допустимим для сільського господарства.

Наступним кроком проаналізуємо рівень річної продуктивності праці в СФГ «Полісся» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Рівень річної продуктивності праці

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	51	55	134,15
Ними відпрацьовано - всього, тис. люд-год.	78,9	98,2	101,4	128,52
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	55780	51940	60234	107,99
Чистий прибуток - всього, тис. грн.	11165	16258	18551	166,15
Припадає виручки від реалізації продукції:				
- на 1 працівника,	1360,49	1018,43	1095,16	80,50
- на 1 люд. год.	706,97	528,92	594,02	84,02
Припадає чистого прибутку:				
- на 1 працівника,	272,32	318,78	337,29	123,86
- на 1 люд. год.	141,51	165,56	182,95	129,28

*Джерело: розраховано автором*

Розрахунки в таблиці 2.3 вказують, що чиста виручка від реалізації продукції в СФГ «Полісся» зростає на 7,99%, а чистий прибуток збільшився на 66,15%. Все це свідчать про те, що в кризових умовах зовнішнього середовища керівництво підприємства знайшло важелі зменшення адміністративних та інших невиробничих витрат для забезпечення своєї економічної стійкості. Відповідно цього рівень річної продуктивності праці достатньо високий.

Наступним кроком дослідимо забезпеченість підприємства засобами виробництва та ефективність їх використання. Розпочнемо із рівня зношення основних засобів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

### Рівень зношення основних засобів

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	20804	34460	37804	181,72
Залишкова вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	26797	42123	43115	160,89
Коефіцієнт зношення	0,22	0,19	0,25	113,64
Коефіцієнт придатності	0,78	0,81	0,75	96,15

*Джерело: розраховано автором*

Рівень зношення основних засобів СФГ «Полісся» збільшується. Про це свідчить коефіцієнт зношення, який протягом періоду нашого дослідження зростає на 13,64%.

В таблиці 2.5 розглянемо забезпеченість СФГ «Полісся» основними виробничими засобами та ефективність їх використання.

Ефективність використання основних виробничих засобів в СФГ «Полісся» достатньо висока. Фондовіддача за чистим доходом складає 1,59 грн., а рівень рентабельності основних засобів – 49,07%. Однак за рахунок перевищення темпів зростання середньорічної вартості основних фондів (81,72%) над темпами зростання чистого доходу (7,99%) та чистого прибутку (66,15%), в динаміці ці показники зменшуються: фондовіддача – на 40,55%, а рентабельність основних фондів – на 46 в.п.

Таблиця 2.5

**Наявність та ефективність використання  
основних виробничих засобів**

<b>Показники</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2023 у % до 2021</b>
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	20804	34460	37804	181,72
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	51	55	134,15
Площа сільськогосподарських угідь, га	3399	3400	3500	102,97
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	55780	51940	60234	107,99
Чистий прибуток – всього, тис. грн.	11165	16258	18551	166,15
Фондозабезпеченість, тис. грн.	6,12	10,14	10,80	176,48
Фондоозброєність, тис. грн.	507,4	675,69	687,35	135,46
Фондовіддача (за чистим доходом), грн	2,68	1,51	1,59	59,45
Фондомісткість (за чистим доходом), грн.	0,37	0,66	0,63	169,63
Рентабельність основних засобів, %	53,67	47,18	49,07	-4,6 в.п.

*Джерело: розраховано автором*

Аналогічно проведемо аналіз ефективності використання оборотних активів в СФГ «Полісся» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Ефективність використання оборотних активів**

<b>Показники</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2023 у % до 2021</b>
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	20790	30256	45315	217,97
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	55780	51940	60234	107,99
Чистий прибуток - всього, тис. грн.	11165	16258	18551	166,15
Коефіцієнт обороту оборотних активів	2,68	1,72	1,33	49,6
Термін обороту оборотних активів, днів	136,04	212,62	274,59	201,85
Рентабельність оборотних активів, %	26,83	17,17	13,29	-13,54 в.п.

*Джерело: розраховано автором*

Аналогічна тенденція використання оборотного капіталу в СФГ «Полісся». Суттєве збільшення середньорічної вартості оборотних активів призвело до зменшення коефіцієнту обороту – на 50,4%, і, відповідно – до зростання терміну обороту в 2 рази. Рентабельність оборотних активів складає 13,29%, але за три роки скорочується на 13,54 в.п.

Схематично динаміку основних результативних показників – чистого доходу та чистого прибутку СФГ «Полісся», зобразимо на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку СФГ «Полісся»**

*Джерело: складено автором*

При дослідженні ефективності використання усіх активів СФГ «Полісся» їх рентабельність складає 22,29% (таблиця 2.7). В динаміці цей показник зростає на 3,26 в.п.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності СФГ «Полісся» наведені в Додатку А. Рівень урожайності культур, які вирощуються на підприємстві, знаходяться на достатньому рівні. Причому в динаміці вони зростають по усім культурам, крім ріпаку озимого.

Таблиця 2.7

**Ефективність використання активів підприємства**

<b>Показники</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2023 у % до 2021</b>
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	55780	51940	60234	107,99
Чистий прибуток - всього, тис. грн.	11165	16258	18551	166,15
Вартість активів на кінець звітного періоду – всього, тис. грн.	75552	87186	91002	120,45
Середньорічна вартість активів - всього, тис. грн.	58685	81369	83242	141,85
Рентабельність активів, %	19,03	19,98	22,29	+3,26 в.п.

*Джерело: розраховано автором*

На 100 га сільськогосподарських угідь припадає 1721,0 тис. грн. чистого доходу (+4,87%) та 530,03 тис. грн. чистого прибутку (+61,36%). На одного працівника припадає 1095,2 тис. грн. чистого доходу (-19,5%) та 337,29 тис. грн. чистого прибутку (+23,86%). На 1 грн. основних засобів припадає 1,59 грн. чистого доходу (-40,55%) та 0,49 грн. чистого прибутку (-9,13%). На 1 грн. оборотних активів припадає 1,33 грн. чистого доходу (-50,4%) та 0,41 грн. чистого прибутку (-24,19%).

Рентабельність продаж в 2023 році складає 30,8%, і за досліджуваний період вона зросла на 10,78 в.п.

**2.2. Аналіз фінансового стану**

За даними фінансової звітності за допомогою певних показників здійснюється аналіз фінансового стану підприємства. Фінансовий аналіз

дозволяє керівництву підприємства проводити ефективну фінансову політику, спрямовану на підвищення економічної ефективності його функціонування.

Ліквідність та платоспроможність – фінансові категорії, які характеризують здатність підприємства сплачувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання. Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності СФГ «Полісся» в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Ліквідність та платоспроможність підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Робочий функціонуючий капітал, тис. грн.	47832	43153	45618	95,37
Коефіцієнт покриття	2,08	2,6	3,3	158,65
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,9	0,9	1,3	144,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,65	0,5	0,7	107,69
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,25	0,21	0,11	44,00
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,64	0,57	0,58	90,63
Частка запасів в поточних активах	0,56	0,65	0,63	112,50

*Джерело: розраховано автором*

Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності.

В Додатку Б проведемо аналіз ділової активності СФГ «Полісся».

Показники ділової активності вказують на дії, які спрямовані на розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей діяльності.

Через незначне зростання виручки від реалізації продукції (8,0%) та швидші темпи зростання дебіторської заборгованості, власного капіталу та інших даних, зменшились значення таких показників як коефіцієнт дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Таблиця 2.9

### Показники фінансового стану підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Коефіцієнт автономії	0,96	0,97	0,97	101,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4	0,3	0,3	75,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,03	1,04	99,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,3	0,4	0,6	181,79
Коефіцієнт заборгованості	0,3	0,2	0,2	66,67
Коефіцієнт маневрування власних коштів	0,85	0,55	0,72	84,71
Коефіцієнт інвестування	2,85	3,14	3,42	120,00

*Джерело: розраховано автором*

Коефіцієнт фінансової стійкості за період нашого дослідження був меншим за нормативне значення. Лише у звітному 2023 році значення цього показника стало на мінімальній межі норми.

Інші показники знаходяться на достатньому рівні.

В таблиці 2.10 дослідимо показники рентабельності СФГ «Полісся».

Таблиця 2.10

### Показники рентабельності підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 "+/-" до 2021
Рівень рентабельність активів, %	19,03	19,98	22,23	+3,2 в.п.
Рівень рентабельність власного капіталу, %	19,9	20,59	23,22	+3,23 в.п.
Чиста рентабельність продаж, %	20,02	31,3	30,8	+10,78 в.п.

*Джерело: розраховано автором*

Рентабельність – це економічна категорія, яка вказує на прибутковість певної діяльності, або певного його активу. Всі показники рентабельності є інтегральними показниками і розраховуються на основі отриманого підприємством прибутку.

Усі наведені в таблиці 2.10 показники рентабельності знаходяться на достатньо високому рівні. Причому усі вони за період дослідження мають постійну тенденцію до зростання – від 3,2 в.п. по рентабельності активів до 10,78 в.п. по рентабельності продаж.

Схематично динаміку показників рентабельності, які ми розраховували в таблиці 2.10 зобразимо на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності**

*Джерело: складено автором*

Розраховані показники фінансового стану, ліквідності та платоспроможності зобразимо у вигляді кривої фінансового потенціалу (таблиця 2.11).



Таблиця 2.11

## Крива фінансового потенціалу підприємства

Найменування показника	2023		
	Високий рівень ФП	Середній рівень ФП	Низький рівень ФП
Коефіцієнт покриття	*		
Коефіцієнт проміжної ліквідності	*		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	*		
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів		*	
Коефіцієнт автономії	*		
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу			*
Коефіцієнт фінансової залежності			*
Коефіцієнт фінансової стійкості			*
Коефіцієнт заборгованості			*
Коефіцієнт маневрування власних коштів	*		
Коефіцієнт інвестування	*		

Джерело: розраховано автором

### 2.3. Обґрунтування необхідності диверсифікації виробничо-комерційної діяльності СФГ «Полісся»

Як ми вже зазначали в розділі I, проведення диверсифікації – процес складний. На початковому етапі слід провести детальний аналіз діяльності підприємства з метою визначення саме потреби в проведенні диверсифікаційних дій. Якщо керівництво підприємства прийме рішення про необхідність проведення диверсифікації, далі слід визначити результати проведення цього процесу. Оскільки диверсифікація – складний процес, пов'язаний із зміною асортименту продукції, технології її виробництва, зміна

ринків, на яких здійснюватиметься реалізація продукції, та, навіть, зміна інших видів діяльності продукції. Отже і результати диверсифікації можуть бути як позитивними – отримання прибутку, так і проблемними – наявність певних ризиків і отримання збитків.

Однією з основних проблем будь-якого сучасного підприємства, яке працює в умовах ринку, є проблема його виживання та забезпечення безупинного розвитку, не виключенням, а навпаки, більш вразливими в даному аспекті, є сільськогосподарські підприємства. Створення та реалізація конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно та доцільно розробленої ефективної стратегії розвитку підприємства, можуть виступати в якості ефективного вирішення проблем виживання та самовдосконалення підприємства.

Для проведення комплексного аналізу діяльності СФГ «Полісся» застосуємо один із методів стратегічного планування – SWOT-аналіз. Завдяки правильному визначенню сильних сторін і можливостей можна порівняти стратегічні альтернативи, зробити обґрунтований вибір і конкретизувати стратегію дій, сформулювати нові концепції та плани.

Шкалою оцінювання SWOT-аналізу було обрано діапазон від -5 до +5. Тож, для СФГ «Полісся» аналіз буде виглядати наступним чином (таблиця 2.12):

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз діяльності СФГ «Полісся»**

<b>Сильні сторони</b>		<b>Слабкі сторони</b>	
висока мотивація працівників	+3	вузький асортимент продукції	-2
використання сучасної системи управління	+3	слабка матеріально - технічна база фермерського господарства	-1
зручне місцезорозташування	+3	слабкий кадровий резерв	-2
висока якість продукції	+4	середня кваліфікація кадрів	-3
	<b>+13</b>		<b>-8</b>
<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
залучення інвестицій	+4	інфляція	-2
розширення асортименту продукції	+3	нестабільна економічна і соціально-політична ситуація	-3
законодавча підтримка малого та середнього бізнесу	+3	низька привабливість роботи на селі	-2
вдосконалення технології виробництва продукції	+3	екологічні кризи та несприятливі погодні умови	-3
	<b>+13</b>		<b>-10</b>

*Джерело: розраховано автором*

Підраховуючи отримані значення, складаємо матрицю SWOT-аналізу, яка представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Матриця SWOT-аналізу**

	<b>Можливості (+13)</b>	<b>Загрози (-10)</b>
<b>Сильні сторони (+13)</b>	<b>26</b>	23
<b>Слабкі сторони (-8)</b>	21	18

*Джерело: розраховано автором*

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що СФГ «Полісся» потрапляє у найвигіднішу ситуацію, яка сприяє його розвитку. При цьому, основна стратегія господарства повинна базуватися на посиленні та розвитку його сильних сторін із максимальним використанням

можливостей, а саме висока якість та широкий асортимент продукції, котра опосередковано виходить з використання сучасної системи управління та мотивації персоналу на високому рівні; залучення інвестицій, що надасть можливість для вдосконалення технології виробництва продукції. Також необхідно приділяти велику увагу мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища та покращення слабких сторін господарства: розширення асортименту виробленої продукції, підвищення матеріально – технічної бази господарства та кваліфікації працівників. За умови виконання та додержання всіх вищеперерахованих умов, негативний вплив загроз зовнішнього середовища господарства може зводитися до мінімуму, а то й зовсім нівелюватися.

Матриця Мак-Кінсі заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу, зокрема, СФГ «Полісся». Для визначення позицій стратегічних зон господарювання фермерського господарства визначимо привабливість ринку та конкурентоспроможність господарства. Сумарне значення вагомості компоненту повинно дорівнювати 100% або 1; ранг кожного показника визначається від 1 до 5.

Таблиця 2.14

### Оцінка привабливості ринку для СФГ «Полісся»

Критерій привабливості ринку	Вагомість компоненту	Оцінка	Зважена оцінка
Потенціал та зростання ринку	0,3	4	1,2
Конкуренти на ринку	0,4	4	1,6
Рівень якості продукції на ринку	0,2	3	0,6
Зовнішнє середовище ринку	0,1	2	0,2
Сумарне значення	1	-	3,6

*Джерело: розраховано автором*

З аналізу отриманих значень можна зробити висновок, що ринок, на якому здійснює свою діяльність СФГ «Полісся», налічує достатньо велику кількість конкурентів, проте якість продукції визначається як середня. Важливим є те, що існує потенціал розвитку ринку, однак для цього необхідно встановити більш стабільні його зв'язки із зовнішнім середовищем.

Оцінка конкурентних позицій СФГ «Полісся» представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

### Оцінка конкурентних позицій СФГ «Полісся»

Позиція в конкурентній боротьбі	Вагомість компоненту	Оцінка	Зважена оцінка
Відносний потенціал виробництва	0,35	4	1,4
Відносна потенціальна позиція на ринку	0,35	4	1,4
Застосування високопродуктивних технологій	0,2	3	0,6
Відносно висока кваліфікація кадрів	0,1	3	0,3
Сумарне значення	1	-	3,7

*Джерело: розраховано автором*

Аналізуючи конкурентні позиції СФГ «Полісся», слід зазначити, що не дивлячись на середню кваліфікацію кадрів та середній рівень застосування високопродуктивних технологій, підприємство має достатньо високий потенціал виробництва та достатньо високу потенціальну позицію на ринку.

З отриманих результатів будуємо матрицю Мак-Кінсі та відмічаємо на ній положення СФГ «Полісся».



**Рис.2.3. Матриця Мак-Кінсі**

*Джерело: складено автором*

В результаті проведення аналізу можна визначити, що СФГ «Полісся» потрапляє в найбільш бажаний для підприємств різних форм власності сектор – сектор найвигіднішого положення: висока привабливість – висока конкурентоспроможність. В даній ситуації найбільш доцільною та ефективною буде стратегія, спрямована на утримання та посилення лідерства господарства на ринку, що може бути досягнуто шляхом інвестування у модернізацію та оптимізацію виробництва.

Для формування оптимальної стратегії господарства, перш за все необхідно враховувати ряд чинників: забезпечення постійного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізація пропозиції товарів і доступних цін для споживача; створення дійової мережі реалізації продукції, яка базується на стабільних контактах із фірмами-посередниками

товарів; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

Підсумовуючи отримані результати проведених аналізів, найбільш доцільним буде вибір стратегії розвитку СФГ «Полісся», котрий базуватиметься на активізації сильних його сторін, а саме:

- стратегія лідерства за виробництвом високоякісної продукції за максимально помірними цінами – передбачає інтенсифікацію діяльності, а також зниження витрат на виробництво продукції та, відповідно на реалізаційні ціни, з максимальним збереженням високої якості продукції;
- стратегія диверсифікації – розширення сфери діяльності за рахунок виходу на новий альтернативний ринок – ринок надання туристичних послуг, що буде реалізовано за рахунок інвестиційних вкладень та високої мотивації працівників.

Для успішного здійснення запропонованих стратегій необхідними стануть додаткові капітальні вкладення, використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень в технології, техніці, виважена та ефективна організація управління кадрами та маркетинговою політикою.

Враховуючи, що СФГ «Полісся» веде досить грамотну стратегію, яка стосується виробництва високоякісної продукції, доцільно зосередити увагу на стратегії диверсифікації діяльності фермерського господарства.

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналіз землекористування в СФГ «Полісся» показує, що вся площа господарства орендована. Щороку розмір паїв був майже постійним. В 2023 році керівництво орендувало на 100 га більше, що в динаміці складає 2,97%.

2. Усі показники рівня використання трудового капіталу в СФГ «Полісся» мають тенденцію до зростання. Середньорічна чисельність працівників постійно зростає. Загальне збільшення кількості працівників складає 14 осіб, або 34,15%. Навіть з початком війни в Україні працівники не полишили підприємство. А це говорить про те, що керівництво СФГ «Полісся» кладе максимум зусиль для забезпечення як фізичної безпеки працівників, так і гарантованої праці і її оплати. Це підтверджує і коефіцієнт плинності кадрів, який постійно скорочується і у звітному році дорівнює 0. Дещо спадає коефіцієнт використання фонду робочого часу, який в 2023 році дорівнює 0,96, що є допустимим для сільського господарства.

3. Чиста виручка від реалізації продукції в СФГ «Полісся» зростає на 7,99%, а чистий прибуток збільшився на 66,15%. Все це свідчать про те, що в кризових умовах зовнішнього середовища керівництво підприємства знайшло важелі зменшення адміністративних та інших невиробничих витрат для забезпечення своєї економічної стійкості. Відповідно цього рівень річної продуктивності праці достатньо високий.

4. Рівень зношення основних засобів СФГ «Полісся» збільшується. Про це свідчить коефіцієнт зношення, який протягом періоду нашого дослідження зростає на 13,64%.

5. Ефективність використання основних виробничих засобів в СФГ «Полісся» достатньо висока. Фондовіддача за чистим доходом складає 1,59 грн., а рівень рентабельності основних засобів – 49,07%. Однак за



рахунок перевищення темпів зростання середньорічної вартості основних фондів (81,72%) над темпами зростання чистого доходу (7,99%) та чистого прибутку (66,15%), в динаміці ці показники зменшуються: фондоддача – на 40,55%, а рентабельність основних фондів – на 46 в.п.

6. Аналогічна тенденція використання оборотного капіталу в СФГ «Полісся». Суттєве збільшення середньорічної вартості оборотних активів призвело до зменшення коефіцієнту обороту – на 50,4%, і, відповідно – до зростання терміну обороту в 2 рази. Рентабельність оборотних активів складає 13,29%, але за три роки скорочується на 13,54 в.п.

7. Рівень урожайності культур, які вирощуються на підприємстві, знаходяться на достатньому рівні. Причому в динаміці вони зростають по усім культурам, крім ріпаку озимого. На 100 га сільськогосподарських угідь припадає 1721,0 тис. грн. чистого доходу (+4,87%) та 530,03 тис. грн. чистого прибутку (+61,36%). На одного працівника припадає 1095,2 тис. грн. чистого доходу (-19,5%) та 337,29 тис. грн. чистого прибутку (+23,86%). На 1 грн. основних засобів припадає 1,59 грн. чистого доходу (-40,55%) та 0,49 грн. чистого прибутку (-9,13%). На 1 грн. оборотних активів припадає 1,33 грн. чистого доходу (-50,4%) та 0,41 грн. чистого прибутку (-24,19%). Рентабельність продаж в 2023 році складає 30,8%, і за досліджуваний період вона зросла на 10,78 в.п.

8. Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності.

9. Через незначне зростання виручки від реалізації продукції (8,0%) та швидші темпи зростання дебіторської заборгованості, власного капіталу та

інших даних, зменшились значення таких показників як коефіцієнт дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності оборотних активів.

10. Усі показники рентабельності знаходяться на достатньо високому рівні. Причому усі вони за період дослідження мають постійну тенденцію до зростання – від 3,2 в.п. по рентабельності активів до 10,78 в.п. по рентабельності продаж.

11. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що СФГ «Полісся» потрапляє у найвигіднішу ситуацію, яка сприяє його розвитку. При цьому, основна стратегія господарства повинна базуватися на посиленні та розвитку його сильних сторін із максимальним використанням можливостей, а саме висока якість та широкий асортимент продукції, котра опосередковано виходить з використання сучасної системи управління та мотивації персоналу на високому рівні; залучення інвестицій, що надасть можливість для вдосконалення технології виробництва продукції. Також необхідно приділяти велику увагу мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища та покращення слабких сторін господарства: розширення асортименту виробленої продукції, підвищення матеріально – технічної бази господарства та кваліфікації працівників. За умови виконання та додержання всіх вищеперерахованих умов, негативний вплив загроз зовнішнього середовища господарства може зводитися до мінімуму, а то й зовсім нівелюватися.

12. Ринок, на якому здійснює свою діяльність СФГ «Полісся», налічує достатньо велику кількість конкурентів, проте якість продукції визначається як середня. Важливим є те, що існує потенціал розвитку ринку,

однак для цього необхідно встановити більш стабільні його зв'язки із зовнішнім середовищем.

13. Не дивлячись на середню кваліфікацію кадрів та середній рівень застосування високопродуктивних технологій, підприємство має достатньо високий потенціал виробництва та достатньо високу потенціальну позицію на ринку.

14. Аналіз за допомогою матриці Мак-Кінсі свідчить, що СФГ «Полісся» потрапляє в найбільш бажаний для підприємств різних форм власності сектор – сектор найвигіднішого положення: висока привабливість – висока конкурентоспроможність. В даній ситуації найбільш доцільною та ефективною буде стратегія, спрямована на утримання та посилення лідерства господарства на ринку, що може бути досягнуто шляхом інвестування у модернізацію та оптимізацію виробництва.

15. Враховуючи, що СФГ «Полісся» веде досить грамотну стратегію, яка стосується виробництва високоякісної продукції, доцільно зосередити увагу на стратегії диверсифікації діяльності фермерського господарства.

## **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Вибір можливих напрямів диверсифікації виробничо-комерційної діяльності**

Виробничо-комерційна диверсифікація – це діяльність, спрямована на зміну стратегії, яка має за мету вихід підприємства на принципово нові види бізнесу.

Селище Маломихайлівка знаходиться в 10 км від центральної траси Дніпро – Софіївка – Кривий Ріг, у мальовничому місці, на території якого розташований природній ставок. Це рекреаційний потенціал, який складається з природних ресурсів, історико-культурних та соціально-економічних ресурсів.



**Рис. 3.1. Краєвиди селища Маломихайлівка**

Рекреаційні ресурси – це природні умови, об’єкти, явища, які сприятливі для рекреації – відновлення духовних та фізичних сил, витрачених під час праці, тобто, це особливості природи, природні та природно-технічні геосистеми, об’єкти та явища природи, їх компоненти та властивості, природоохоронні об’єкти, пам’ятки історії, архітектури, етнографічні особливості території.

З метою виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся» пропонуємо впровадити діяльність із сільського туризму. Сільський туризм – це форма відпочинку та дозвілля в сільській місцевості за допомогою її природного та культурного потенціалу. Впровадження сільського туризму дозволить розширити ринки збуту продукції та послуг підприємства, а також сприятиме підвищенню добробуту району. Пересуватись місцевістю, за потреби, пропонується гужовим транспортом, автотранспортом, а також для активного відпочинку велосипедами, лижами та санчатами.

Попит на такі послуги забезпечений тим, що більшість міських мешканців відчують нестачу спілкування із мальовничою природою України, що загострюється стресовим станом людей через війну росії проти України. А сільський туризм має лікувальний вплив природи, терапію ландшафтом, кліматом, естетичним видом тощо.

Для визначення стратегічних пріоритетів впровадження сільського туризму в діяльність СФГ «Полісся» доцільним є проведення SWOT-аналізу (таблиця 3.1), детальні аспекти якого представлені в додатку В.

Таблиця 3.1

### Матриця SWOT – аналізу

	Можливості (+34)	Загрози (-30)
Сильні сторони (+34)	68	64
Слабкі сторони (-22)	56	52

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що СФГ «Полісся» при виборі способу виробничо-комерційної диверсифікації обрало вірний шлях його реалізації, адже отримані результати свідчать, що господарство потрапило у найвигіднішу ситуацію, яка сприятиме його розвитку. При цьому основна стратегія базуватиметься на посиленні та розвитку сильних сторін діяльності: надання високоякісних та унікальних в своєму роді послуг; особливістю конкурентної стратегії стане вихід на ринок даного регіону принципово нового продукту послуг; функціональна стратегія буде охоплювати залучення висококваліфікованих фахівців з маркетингової та юридичної сфери діяльності та поглиблення роботи економіста та голови підприємства.

При цьому в основі реалізації даної стратегії, ключовими напрямками планування та розвитку сільського туризму у СФГ «Полісся» слід виділити:

- розробка комплексу маркетингових заходів з просування, прямої реклами й збуту агротуристичного продукту;
- визначення характеру освоєння агрорекреаційного потенціалу території Кам'янського району;
- створення механізмів формування й розподілу інвестиційного капіталу;
- соціально-інфраструктурний розвиток селища Маломихайлівка;
- інвестиційне та технологічно-інноваційне планування реконструкції, переоснащення житлових будинків, розширення профілю діяльності;
- внутрішньорічний та внутрішньосезонний розподіл обслуговуючих потужностей агротуристичної оселі;

- заходи щодо забезпечення екологічної сталості природокористування, збереження етнокультурного, біотичного й ландшафтного різноманіття.

Реалізація наведених стратегій та їх складових в комплексі та на високому рівні в подальшому сприятиме підвищенню іміджу та прибутковості не тільки СФГ «Полісся», а й Кам'янського району в цілому: реальне поліпшення якості життя населення, підтримання місцевої культури, заохочування місцевої громади до відновлення місцевих і регіональних історичних пам'яток.

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження диверсифікаційних заходів**

Головною метою проекту, який ми пропонуємо СФГ «Полісся» є виробничо-комерційна диверсифікація фермерського господарства шляхом впровадження в його діяльність по суті нового бізнесу для даного регіону – ведення сільського туризму з метою отримання прибутку та розширення ринку збуту своєї діяльності, а також підвищення загального іміджу регіону.

Тривалість проекту складає 5 років, починається він у кінці лютого 2025 року, а закінчується у грудні 2029 року.

Загальний бюджет проекту становить 1402,5 тис. грн., з яких 1300,5 тис. грн. піде на закупівлю та облаштування основних засобів (хати-мазанки, присадибні ділянки, тощо).

Головними користувачами результатів проекту є безпосередньо самі туристи з різних куточків не тільки країни, а й, після закінчення

повномасштабної війни в Україні, іноземні гості. Також в результаті впровадження проекту в життя підвищиться рівень добробуту та соціально-економічного забезпечення життя населення, підвищиться загальний імідж регіону та його привабливість для інвесторів.

Головними ризиками в процесі експлуатації проекту можуть бути як керовані, некеровані, так і форс-мажорні обставини, до яких слід віднести природні та стихійні лиха, а також екологічні кризи. До некерованих ризиків відносяться: політична нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, поява на ринку більш сильного конкурента, несприятливі кліматичні умови (фактор сезонності). До керованих відноситься можлива недостатня досвідченість, компетентність та професійність керівника проекту та його команди.

Необхідно зазначити, що впровадження такої галузі, як сільський туризм в діяльність СФГ «Полісся» обумовлюється диверсифікацією, тобто всі вигоди, які будуть отримані, та понесені витрати в ході реалізації цього проекту, будуть розглядатися як абсолютні.

Для належного виконання проекту необхідно 1402,5 тис. грн. інвестицій, які підуть на купівлю та облаштування житлових приміщень, присадибних ділянок та території ставку для відмінної рекреації гостей. Деталізуючи дану суму, можна виділити статті витрат:

- купівля 5 хат – мазанок з невеликою присадибною ділянкою біля ставка – 63,75 тис. грн. – одна хата (разом 318,75 тис. грн.);
- проведення ремонтних робіт в хаті (проведення електрики та налагодження каналізації – 82,5 тис. грн. (на одну хату 16,5 тис. грн.), облаштування відхожих кімнат – 85 тис. грн. (на кожну кімнату по 17 тис. грн.), установка печі – 6,5 тис. грн. (на кожну хату по 1,3 тис. грн.), білення



хат – 27 тис. грн., створення дизайну з українським колоритом – 32 тис. грн., проведення Wi-Fi та купівля ноут-буку – 60 тис. грн. (на кожную кімнату по 12 тис. грн.), інші побутові речі (постіль, глиняний посуд) 25 тис. грн. (на кожную кімнату по 5 тис. грн.);

- проведення ремонтних робіт на присадибних ділянках (побудова альтанки – 57,5 тис. грн. (одна на 5 хат), побудова огорожі – 13,5 тис. грн., насадження дерев, квітів, газону (15 кг на всі ділянки) – 10 тис. грн., облаштування території лавочками, шезлонгами, гамаками, тематичною атрибутикою (брючки, глечики, колеса) – 81,6 тис. грн.;

- проведення облаштування пляжу (чищення піску вручну (2 працівника) – 15 тис. грн., установлення біо-душу (2 шт.) та туалету (2 шт.) – 20,5 тис. грн, очищення ставку (2шти.) – 30,5 тис. грн., побудова місточків (4 шт.) – 6 тис. грн., запуск риби – 18 тис. грн. та облаштування лежачками (25 шт.) – 31 тис. грн.;

- інвентар для дозвілля: вудочки (25 шт.) – 25,5 тис. грн., телескоп (2 шт.) – 25,5 тис. грн., велосипед (32 шт.) – 163 тис. грн., лижі (8 шт.) – 41 тис. грн. та санчата (8 шт.) – 10 тис. грн.;

- сертифікація діяльності (2 рази на 3 роки) – 18 тис. грн.

Тобто, підсумовуючи, можна сказати, що близько 1300,5 тис. грн. із загальної суми інвестицій йде на закупівлю основних засобів. Норма амортизації складає 10%, що дозволить закласти у ціну 91,52 грн. за кожную путівку.

Норма доходності складає 18%, що є середнім відсотком по депозитах строком на 1 рік. Фінансування проекту проводиться за рахунок власних коштів СФГ «Полісся», зокрема, його голови.

Провівши необхідні розрахунки, отримуємо дані, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Визначення показників ефективності проєкту

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Вигоди про проєкту, грн.	761124,0	916968,8	1068639,2	1258693,8	1415034,5
Поточні витрати по проєкту, грн.	510765,0	587379,8	675486,8	776809,8	893331,3
Амортизація, грн.	130050,0	127245,0	114520,5	103068,5	92761,6
Коефіцієнт дисконтування	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4
Чисті грошові потоки	380409,0	456834,0	507672,9	584952,4	614464,8
Дисконтовані грошові потоки	322380,4	328091,2	308985,5	301711,9	268588,2
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту	322380,4	650471,6	959457,1	1261169,1	<b>1529757,2</b>
Дисконтовані вигоди	755232,2	749938,2	720107,5	702381,7	659071,5
Дисконтовані витрати	432851,8	421847,0	411122,0	400669,8	390483,3

Вигоди по проєкту розраховуються як добуток ціни однієї путівки та кількості зайнятих кімнат протягом року. Відсоток закладеної інфляції по споживчим цінам становить 11%. Для максимально точного підрахунку кількості зайнятих кімнат протягом року було проведено:

- виявлення сезонності сільського зеленого туризму;
- вирахування кількості заїздів тривалістю 7 днів протягом одного календарного року (4 заїзди – низький сезон (20 квітня – 28 квітня, 2 вересня – 28 вересня), 11 заїздів – високий сезон (29 вересня – 28 лютого), 14 заїздів – сезон «пік»(29 квітень – 1 вересня));
- встановлення ціни за кімнату, відповідно до кожного сезону (низький сезон – 420 грн., високий сезон – 535 грн., сезон «пік» – 663 грн.)

Розрахунок планового прибутку представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Плановий прибуток проєкту**

<b>Показник</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Кількість заїздів у низький сезон	4	4	4	4	4
Кількість заїздів у високий сезон	11	11	11	11	11
Кількість заїздів в сезон «пік»	14	14	14	14	14
Кількість заселених кімнат протягом низького сезону	5	5	5	6	7
Кількість заселених кімнат протягом високого сезону	6	6	7	8	8
Кількість заселених кімнат протягом сезону «пік»	7	8	8	8	8
Ціна путівки у низький сезон	2945	3270	3630	4030	4471
Ціна путівки у високий сезон	3750	4161	4619	5126	5691
Ціна путівки в сезон «пік»	4641	5152	5718	6347	7045
Виручка у низький сезон	58905	65385	72577	96672	125191
Виручка у високий сезон	247401	274615	355627	451138	500763
Виручка в сезон «пік»	454818	576969	640436	710884	789081
Загальна виручка	761124	916969	1068640	1258694	1415035

Поточні витрати по проєкту розраховуються по схожій схемі з вигодами, тобто, в залежності від сезону. Сума поточних витрат в місяць складає трохи більше за 22 тис. грн., за рік сума нараховується наступним чином: 9 місяців (4 – сезон «пік», 3 – високий сезон, 2 – низький сезон) \* 56100 грн. + 3 місяці («мертвий» сезон (1 березня – 19 квітня)) \* 765 грн. (витрати на підтримуючу рекламу). Закладається відсоток інфляції промислових цін в обсязі 15%.

Розмір амортизаційних нарахувань визначається шляхом добутку вартості основних засобів на норму амортизації.

Коефіцієнт дисконтування характеризується відсотком по депозиту, так як перевіряється ефективність вкладення грошей, та розраховується за

формулою: Коефіцієнт дисконтування =  $1 / (1 + 18\%)^n$ , де n – номер року. Так, за роками коефіцієнт дисконтування становив: 2025 рік – 0,8475; 2026 рік – 0,7182; 2027 рік – 0,6086; 2028 рік – 0,5158; 2029 рік – 0,4371.

Для учасників проекту, зокрема, його замовників та інвесторів, в даному випадку це одна людина, необхідно продемонструвати індикатори ефективності проекту:

Чиста теперішня вартість (NPV) = 322380,51 + 328091,09 + 308985,41 + 301711,97 + 268588,26 = 1529757,24 грн.

Чиста теперішня вартість модифікована (NPV<sub>m</sub>) = 1529757,24 – 1402500 = 127257,24 грн.

Рентабельність інвестицій (PI) = 127257,24 / 1402500 \* 100 = 9,07%

Коефіцієнт вигоди/затрати (B/C) = (755232,2 + 749938,2 + 720107,5 + 702381,7 + 659071,5) / (432851,8 + 421847,0 + 411122,0 + 400669,8 + 390483,3) = 3586731 / 2056974 = 1,74

Термін окупності проекту (PB) = (5 – 1) + (1402500 – 1261168,98) / 268588,26 = 4 + 0,5 = 4,5 роки.

Розраховані показники зведемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

### Індикатори ефективності проекту

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість (NPV), грн.	1529757,24
Чиста теперішня вартість модифікована (NPV <sub>m</sub> ), грн.	127257,24
Рентабельність інвестицій (PI), %	9,07
Коефіцієнт вигоди/затрати (B/C)	1,74
Термін окупності проекту (PB), роки	4,5

Виходячи з розрахунків, строк окупності проекту складає 4,5 роки. Даний проект є привабливим та доцільним, адже його поточна

рентабельність, що є більш цікавим для замовника, становить 174%, загальна рентабельність становить 9,07%.

Враховуючи, що замовником проекту є голова СФГ «Полісся», який, впроваджуючи введення сільського туризму у своєму господарстві, головною метою його ставить не тільки виробничо-комерційну диверсифікацію свого підприємства з метою отримання додаткового прибутку, а й такі соціальні та екологічні аспекти, як підвищення добробуту та зайнятості населення як в своєму селищі Маломихайлівка, так і у всьому Кам'янському районі, підвищення іміджу району, підвищення інтересу інвесторів до району, а також збереження та відновлення різноманітних рекреаційних пам'яток (природних, архітектурних, народних та інш.), то даний проект для нього становить великий інтерес.

Бюджет проекту наведений в Додатку Д.

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища СФГ «Полісся» дає можливість виявити ризики, з котрими може стикнутися експлуатація нового проекту та вплив яких може суттєво вплинути на отримання запланованих вигод від проекту. Якісний аналіз ризиків проекту наведемо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Якісний аналіз ризиків проєкту

<b>Вид ризику</b>	<b>Фактори невизначеності, які формують ризик</b>	<b>Можливі наслідки</b>	<b>Інструменти керування ризиком</b>
Форс - мажорний	природні лиха, стихійні лиха та екологічні кризи	руйнація будівель та присадибних ділянок	страхування бізнесу
Некерований	політична нестабільність	зниження попиту та іміджу	плідна робота з постійними клієнтами, додаткові варіанти заохочень клієнтів
Некерований	зниження купівельної спроможності населення	зменшення прибутку через зниження попиту	
Некерований	поява більш сильних конкурентів	втрата позицій на ринку, зниження прибутку (через збільшення витрат, зниження ціни, зниження попиту)	постійне вдосконалення бізнесу, створення та підтримка гарного іміджу, налагодження та укріплення зв'язків с постійними клієнтами, постійний пошук нових клієнтів
Некерований	несприятливі кліматичні умови	зниження прибутку через зниження / відсутність попиту	плідна робота з постійними клієнтами, додаткові варіанти заохочень клієнтів
Керований	недостатня компетентність та професійність керівника проєкту та його команди	незначний вплив туристів, низький / втрата іміджу, зниження прибутку	проведення тренінгів та семінарів

Виходячи з того, що зона виробничої стійкості характеризує частку реалізованої продукції, яка йде на формування прибутку підприємства після досягнення точки беззбитковості, показник очікуваної зони стійкості

характеризує ступінь ризику для проекту. Так, за результатами отриманих даних, вказаний ризик для проекту є середнім.

### **Висновки до розділу 3**

1. Виробничо-комерційна диверсифікація – це діяльність, спрямована на зміну стратегії, яка має за мету вихід підприємства на принципово нові види бізнесу.

2. З метою виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся» пропонуємо впровадити діяльність із сільського туризму. Сільський туризм – це форма відпочинку та дозвілля в сільській місцевості за допомогою її природного та культурного потенціалу. Впровадження сільського туризму дозволить розширити ринки збуту продукції та послуг підприємства, а також сприятиме підвищенню добробуту району. Пересуватись місцевістю, за потреби, пропонується гужовим транспортом, автотранспортом, а також для активного відпочинку велосипедами, лижами та санчатами. Попит на такі послуги забезпечений тим, що більшість міських мешканців відчують нестачу спілкування із мальовничою природою України, що загострюється стресовим станом людей через війну росії проти України. А сільський туризм має лікувальний вплив природи, терапію ландшафтом, кліматом, естетичним видом тощо.

3. СФГ «Полісся» при виборі способу виробничо-комерційної диверсифікації обрало вірний шлях його реалізації, адже отримані результати свідчать, що господарство потрапило у найвигіднішу ситуацію, яка сприятиме його розвитку. При цьому основна стратегія базуватиметься на

посиленні та розвитку сильних сторін діяльності: надання високоякісних та унікальних в своєму роді послуг; особливістю конкурентної стратегії стане вихід на ринок даного регіону принципово нового продукту послуг; функціональна стратегія буде охоплювати залучення висококваліфікованих фахівців з маркетингової та юридичної сфери діяльності та поглиблення роботи економіста та голови підприємства.

4. Реалізація наведених стратегій та їх складових в комплексі та на високому рівні в подальшому сприятиме підвищенню іміджу та прибутковості не тільки СФГ «Полісся», а й Кам'янського району в цілому: реальне поліпшення якості життя населення, підтримання місцевої культури, заохочування місцевої громади до відновлення місцевих і регіональних історичних пам'яток.

5. Виробничо-комерційна диверсифікація – це діяльність, спрямована на зміну стратегії, яка має за мету вихід підприємства на принципово нові види бізнесу. З метою виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся» пропонуємо впровадити діяльність із сільського туризму. Сільський туризм – це форма відпочинку та дозвілля в сільській місцевості за допомогою її природного та культурного потенціалу. Впровадження сільського туризму дозволить розширити ринки збуту продукції та послуг підприємства, а також сприятиме підвищенню добробуту району. Пересуватись місцевістю, за потреби, пропонується гужовим транспортом, автотранспортом, а також для активного відпочинку велосипедами, лижами та санчатами. Попит на такі послуги забезпечений тим, що більшість міських мешканців відчувають нестачу спілкування із мальовничою природою України, що загострюється стресовим станом людей



через війну росії проти України. А сільський туризм має лікувальний вплив природи, терапію ландшафтом, кліматом, естетичним видом тощо.

6. СФГ «Полісся» при виборі способу виробничо-комерційної диверсифікації обрало вірний шлях його реалізації, адже отримані результати свідчать, що господарство потрапило у найвигіднішу ситуацію, яка сприятиме його розвитку. При цьому основна стратегія базуватиметься на посиленні та розвитку сильних сторін діяльності: надання високоякісних та унікальних в своєму роді послуг; особливістю конкурентної стратегії стане вихід на ринок даного регіону принципово нового продукту послуг; функціональна стратегія буде охоплювати залучення висококваліфікованих фахівців з маркетингової та юридичної сфери діяльності та поглиблення роботи економіста та голови підприємства.

7. Строк окупності проекту складає 4,5 роки. Даний проєкт є привабливим та доцільним, адже його поточна рентабельність, що є більш цікавим для замовника, становить 174%, загальна рентабельність становить 9,07%.

8. Виходячи з того, що зона виробничої стійкості характеризує частку реалізованої продукції, яка йде на формування прибутку підприємства після досягнення точки беззбитковості, показник очікуваної зони стійкості характеризує ступінь ризику для проєкту. Так, за результатами отриманих даних, вказаний ризик для проєкту є середнім.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Диверсифікація (від латинського *diversificatio* – зміна, різноманітність) – розширення сфер діяльності, номенклатури продукції або видів послуг.

2. Усі потреби впровадження диверсифікації обумовлені однією метою – зробити свій бізнес більш ефективним не лише в поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

3. Сільське господарство має багато особливих характеристик, які відрізняють його від інших сфер господарювання. Доцільність проведення диверсифікації у вигляді симбіозу виробництва сільськогосподарської продукції із іншими напрямками діяльності можливо в результаті об'єктивного існування, взаємодії та взаємовпливу різних факторів, таких як природа, технологія, організація та соціально-економічні фактори тощо.

4. В умовах ринкової економіки щодалі помітнішою стає роль диверсифікації як чинника економічної стабільності сільськогосподарських підприємств. Особливо це стосується не тільки виробничої, а саме виробничо-комерційної діяльності. Це дозволяє аграрним господарствам пережити несприятливі роки в основному сільськогосподарському виробництві та зберегти трудовий капітал підприємства. Актуальності це набуває в нинішніх умовах війни в Україні.

5. Якщо розглядати диверсифікацію з погляду управління підприємством і його конкурентоспроможністю, то це стратегія суб'єкту господарювання, спрямована на досягнення основної мети діяльності через отримання максимальних доходів, застосовуючи різні джерела їх отримання.

6. Аналіз землекористування в СФГ «Полісся» показує, що вся площа господарства орендована. Щороку розмір паїв був майже постійним. В 2023 році керівництво орендувало на 100 га більше, що в динаміці складає 2,97%.

7. Усі показники рівня використання трудового капіталу в СФГ «Полісся» мають тенденцію до зростання. Середньорічна чисельність працівників постійно зростає. Загальне збільшення кількості працівників складає 14 осіб, або 34,15%. Навіть з початком війни в Україні працівники не полишили підприємство. А це говорить про те, що керівництво СФГ «Полісся» кладе максимум зусиль для забезпечення як фізичної безпеки працівників, так і гарантованої праці і її оплати. Це підтверджує і коефіцієнт плинності кадрів, який постійно скорочується і у звітному році дорівнює 0. Дещо спадає коефіцієнт використання фонду робочого часу, який в 2023 році дорівнює 0,96, що є допустимим для сільського господарства.

8. Чиста виручка від реалізації продукції в СФГ «Полісся» зростає на 7,99%, а чистий прибуток збільшився на 66,15%. Все це свідчать про те, що в кризових умовах зовнішнього середовища керівництво підприємства знайшло важелі зменшення адміністративних та інших невиробничих витрат для забезпечення своєї економічної стійкості. Відповідно цього рівень річної продуктивності праці достатньо високий.

9. Рівень зношення основних засобів СФГ «Полісся» збільшується. Про це свідчить коефіцієнт зношення, який протягом періоду нашого дослідження зростає на 13,64%.

10. Ефективність використання основних виробничих засобів в СФГ «Полісся» достатньо висока. Фондовіддача за чистим доходом складає 1,59 грн., а рівень рентабельності основних засобів – 49,07%. Однак за

рахунок перевищення темпів зростання середньорічної вартості основних фондів (81,72%) над темпами зростання чистого доходу (7,99%) та чистого прибутку (66,15%), в динаміці ці показники зменшуються: фондоддача – на 40,55%, а рентабельність основних фондів – на 46 в.п.

11. Аналогічна тенденція використання оборотного капіталу в СФГ «Полісся». Суттєве збільшення середньорічної вартості оборотних активів призвело до зменшення коефіцієнту обороту – на 50,4%, і, відповідно – до зростання терміну обороту в 2 рази. Рентабельність оборотних активів складає 13,29%, але за три роки скорочується на 13,54 в.п.

12. Рівень урожайності культур, які вирощуються на підприємстві, знаходяться на достатньому рівні. Причому в динаміці вони зростають по усім культурам, крім ріпаку озимого. На 100 га сільськогосподарських угідь припадає 1721,0 тис. грн. чистого доходу (+4,87%) та 530,03 тис. грн. чистого прибутку (+61,36%). На одного працівника припадає 1095,2 тис. грн. чистого доходу (-19,5%) та 337,29 тис. грн. чистого прибутку (+23,86%). На 1 грн. основних засобів припадає 1,59 грн. чистого доходу (-40,55%) та 0,49 грн. чистого прибутку (-9,13%). На 1 грн. оборотних активів припадає 1,33 грн. чистого доходу (-50,4%) та 0,41 грн. чистого прибутку (-24,19%). Рентабельність продаж в 2023 році складає 30,8%, і за досліджуваний період вона зросла на 10,78 в.п.

13. Дослідження вказують на достатній рівень платоспроможності по довгостроковим та ліквідності по короткостроковим зобов'язанням. Слід зауважити про зростання усіх коефіцієнтів – покриття, проміжної та абсолютної ліквідності.

14. Через незначне зростання виручки від реалізації продукції (8,0%) та швидші темпи зростання дебіторської заборгованості, власного капіталу та

інших даних, зменшились значення таких показників як коефіцієнт дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу та коефіцієнт оборотності оборотних активів.

15. Усі показники рентабельності знаходяться на достатньо високому рівні. Причому усі вони за період дослідження мають постійну тенденцію до зростання – від 3,2 в.п. по рентабельності активів до 10,78 в.п. по рентабельності продаж.

16. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що СФГ «Полісся» потрапляє у найвигіднішу ситуацію, яка сприяє його розвитку. При цьому, основна стратегія господарства повинна базуватися на посиленні та розвитку його сильних сторін із максимальним використанням можливостей, а саме висока якість та широкий асортимент продукції, котра опосередковано виходить з використання сучасної системи управління та мотивації персоналу на високому рівні; залучення інвестицій, що надасть можливість для вдосконалення технології виробництва продукції. Також необхідно приділяти велику увагу мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища та покращення слабких сторін господарства: розширення асортименту виробленої продукції, підвищення матеріально – технічної бази господарства та кваліфікації працівників. За умови виконання та додержання всіх вищеперерахованих умов, негативний вплив загроз зовнішнього середовища господарства може зводитися до мінімуму, а то й зовсім нівелюватися.

17. Ринок, на якому здійснює свою діяльність СФГ «Полісся», налічує достатньо велику кількість конкурентів, проте якість продукції визначається як середня. Важливим є те, що існує потенціал розвитку ринку,

однак для цього необхідно встановити більш стабільні його зв'язки із зовнішнім середовищем.

18. Не дивлячись на середню кваліфікацію кадрів та середній рівень застосування високопродуктивних технологій, підприємство має достатньо високий потенціал виробництва та достатньо високу потенціальну позицію на ринку.

19. Аналіз за допомогою матриці Мак-Кінсі свідчить, що СФГ «Полісся» потрапляє в найбільш бажаний для підприємств різних форм власності сектор – сектор найвигіднішого положення: висока привабливість – висока конкурентоспроможність. В даній ситуації найбільш доцільною та ефективною буде стратегія, спрямована на утримання та посилення лідерства господарства на ринку, що може бути досягнуто шляхом інвестування у модернізацію та оптимізацію виробництва.

20. Враховуючи, що СФГ «Полісся» веде досить грамотну стратегію, яка стосується виробництва високоякісної продукції, доцільно зосередити увагу на стратегії диверсифікації діяльності фермерського господарства.

21. Виробничо-комерційна диверсифікація – це діяльність, спрямована на зміну стратегії, яка має за мету вихід підприємства на принципово нові види бізнесу.

22. З метою виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся» пропонуємо впровадити діяльність із сільського туризму. Сільський туризм – це форма відпочинку та дозвілля в сільській місцевості за допомогою її природного та культурного потенціалу. Впровадження сільського туризму дозволить розширити ринки збуту продукції та послуг підприємства, а також сприятиме підвищенню добробуту району. Пересуватись місцевістю, за потреби, пропонується гужовим транспортом, автотранспортом, а також для

активного відпочинку велосипедами, лижами та санчатами. Попит на такі послуги забезпечений тим, що більшість міських мешканців відчують нестачу спілкування із мальовничою природою України, що загострюється стресовим станом людей через війну росії проти України. А сільський туризм має лікувальний вплив природи, терапію ландшафтом, кліматом, естетичним видом тощо.

23. СФГ «Полісся» при виборі способу виробничо-комерційної диверсифікації обрало вірний шлях його реалізації, адже отримані результати свідчать, що господарство потрапило у найвигіднішу ситуацію, яка сприятиме його розвитку. При цьому основна стратегія базуватиметься на посиленні та розвитку сильних сторін діяльності: надання високоякісних та унікальних в своєму роді послуг; особливістю конкурентної стратегії стане вихід на ринок даного регіону принципово нового продукту послуг; функціональна стратегія буде охоплювати залучення висококваліфікованих фахівців з маркетингової та юридичної сфери діяльності та поглиблення роботи економіста та голови підприємства.

24. Реалізація наведених стратегій та їх складових в комплексі та на високому рівні в подальшому сприятиме підвищенню іміджу та прибутковості не тільки СФГ «Полісся», а й Кам'янського району в цілому: реальне поліпшення якості життя населення, підтримання місцевої культури, заохочування місцевої громади до відновлення місцевих і регіональних історичних пам'яток.

25. Виробничо-комерційна диверсифікація – це діяльність, спрямована на зміну стратегії, яка має за мету вихід підприємства на принципово нові види бізнесу. З метою виробничо-комерційної диверсифікації СФГ «Полісся» пропонуємо впровадити діяльність із

сільського туризму. Сільський туризм – це форма відпочинку та дозвілля в сільській місцевості за допомогою її природного та культурного потенціалу. Впровадження сільського туризму дозволить розширити ринки збуту продукції та послуг підприємства, а також сприятиме підвищенню добробуту району. Пересуватись місцевістю, за потреби, пропонується гужовим транспортом, автотранспортом, а також для активного відпочинку велосипедами, лижами та санчатами. Попит на такі послуги забезпечений тим, що більшість міських мешканців відчують нестачу спілкування із мальовничою природою України, що загострюється стресовим станом людей через війну росії проти України. А сільський туризм має лікувальний вплив природи, терапію ландшафтом, кліматом, естетичним видом тощо.

26. СФГ «Полісся» при виборі способу виробничо-комерційної диверсифікації обрало вірний шлях його реалізації, адже отримані результати свідчать, що господарство потрапило у найвигіднішу ситуацію, яка сприятиме його розвитку. При цьому основна стратегія базуватиметься на посиленні та розвитку сильних сторін діяльності: надання високоякісних та унікальних в своєму роді послуг; особливістю конкурентної стратегії стане вихід на ринок даного регіону принципово нового продукту послуг; функціональна стратегія буде охоплювати залучення висококваліфікованих фахівців з маркетингової та юридичної сфери діяльності та поглиблення роботи економіста та голови підприємства.

27. Строк окупності проекту складає 4,5 роки. Даний проект є привабливим та доцільним, адже його поточна рентабельність, що є більш цікавим для замовника, становить 174%, загальна рентабельність становить 9,07%.



28. Виходячи з того, що зона виробничої стійкості характеризує частку реалізованої продукції, яка йде на формування прибутку підприємства після досягнення точки беззбитковості, показник очікуваної зони стійкості характеризує ступінь ризику для проекту. Так, за результатами отриманих даних, вказаний ризик для проекту є середнім.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплекс: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Антонюк Ю.С. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/antonyuk-yus-otsinka-rezultativdiversifikatsiyi-diyalnosti-pidpriemstva/> (дата звернення 10.09.24)
3. Бабенко В.О. Підвищення економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на основі інформаційного забезпечення управління діяльністю агропідприємств / Бабенко В. О., Накісько О. В., Руденко С. В. – Актуальні проблеми прогнозування розвитку економіки України [За ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченка]. – Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2018. – 371 с.
4. Богацька Н. М. Диверсифікація діяльності підприємства : URL: [http :// www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/56841.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/56841.doc.htm) (дата звернення (15. 09. 24)
5. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. №33. С.261-263.
6. Богуславський Є. І. Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві. *Науковий журнал «Економіка розвитку»*. – Х. : ХНЕУ, 2012. – № 4 (64). – С. 59–63.
7. Борисова В.А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: Моногр. / В.А. Борисова, Н.Г. Маслак, М.Х. Корецький. – Суми: Довкілля, 2012. – 82 с.
8. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. – 2013. – №69 (1042). – С. 172–175.

9. Брижак О.В. Економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. URL : <http://intkonf.org/brizhak-ov-ekonomichniymehanizm-diversifikatsiyidiyalnosti-subektiv-gospodaryuvannya>

(дата звернення 15.08.24)

10. Бурлака О.М. Забезпечення стійкого розвитку аграрної галузі регіону на основі індикативного планування. *Агросвіт*. 2014. № 7. С.51–56.

11. Галаган Т.І., Еркан Д.А., Іщик Ю.М. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства і сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. №11. (електронне видання)

12. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.

13. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1292052236238/ekonomika/zemelni\\_resursi\\_pidpriyemstv\\_e\\_fektivnist\\_vikoristannya](http://pidruchniki.ws/1292052236238/ekonomika/zemelni_resursi_pidpriyemstv_e_fektivnist_vikoristannya)

14. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності. *Економіка, фінанси, право*. 2006. № 5. С. 6–9.

15. Диверсифікація виробничо-комерційної діяльності підприємства: переваги та недоліки / Т.І. Галаган, Ю.М. Іщик // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. 252 с. С. 17-18

16. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми підприємництва*. 2012. Випуск 1. С. 16–20.

17. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С.16-21.

18. Кавун, О. О. (2014). Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*, (2), 243-248.
19. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / Корінько М. Д. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
20. Кошова Л. М., Вальковська А. П. Маркетингове диверсифікування при ековиробництві: логістичний аспект. Баран РЯ, 2021, 13.
21. Красноруцький О. О. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 1114.
22. Минів Р. М. Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 96-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues\\_2016\\_18\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_21)
23. Остапенко Р.М. Стратегія розвитку виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Вип. 84. – Харків: ХНТУСГ. 2009. С. 233-238
24. Панін А. С.; Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021, 100-101.
25. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник / О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської // Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. – 498 с.
26. Ромашко О. М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. № 11. С. 34-41.

27. Собченко А. М. Концепція управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник: збірник наукових праць ХДАУ*. 2006. Вип. 47. С. 276–285.
28. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С.109-115.
29. Batkovskiy, A. M., Kravchuk, P. V., & Khrustalev, E. I. (2021). Optimization of diversification management production at the enterprises of the defense-industrial complex. *RUDN Journal of Economics*, 29(1), 137-149.
30. Nikitchenko, S. (2023). Theoretical approaches to the diversification of the business subject's activities. *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, (3-4), 27-35.
31. Zghurska, O., Somkina, T., Dymenko, R., & Kapelyushna, T. (2019). Diversification strategy of entrepreneurial activity in conditions of european integration. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 4809-4815.

## **ДОДАТКИ**

### Основні показники виробничо-фінансової діяльності

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Площа сільськогосподарських угідь, га	3399	3400	3500	102,97
Середньорічна чисельність працівників, осіб	41	51	55	134,15
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	20804	34460	37804	181,72
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	20790	30256	45315	217,97
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	55780	51940	60234	107,99
Чистий прибуток - всього, тис. грн.	11165	16258	18551	166,15
Урожайність с.-г. культур, ц/га:				
озима пшениця	36,54	45,42	41,36	113,19
кукурудза на зерно	42,6	45,09	43,12	101,22
озимий ячмінь	39,97	39,91	39,8	99,57
соняшник	24,35	26,59	27,11	111,33
озимий ріпак	26,65	28,93	24,36	91,41
Отримано чистого доходу, тис. грн. на: 100 га с.-г. угідь	1641,1	1527,7	1721,0	104,87
одного працівника	1360,5	1018,4	1095,2	80,50
1 грн. основних засобів	2,68	1,51	1,59	59,45
1 грн. оборотних активів	2,68	1,72	1,33	49,60
Отримано чистого прибутку, тис. грн. на: 100 га с.-г. угідь	328,48	478,18	530,03	161,36
одного працівника	272,32	318,78	337,29	123,86
1 грн. основних засобів	0,54	0,47	0,49	90,87
1 грн. оборотних активів	0,54	0,54	0,41	75,81
Рентабельності продаж, %	20,02	31,3	30,80	+10,78 в.п.
Рентабельність активів, %	19,03	19,98	22,32	+3,29 в.п.

## Ділова активність підприємства

Показники	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середній підсумок балансу господарства, тис. грн.	58685	81369	83242	141,85
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн.	4461,5	7151	5514	123,59
Середня кредиторська заборгованість, тис. грн.	1861	1801	1902	102,20
Середня вартість виробничих запасів, тис. грн.	20790	30256	45315	217,97
Середня величина власного капіталу, тис. грн.	56103	78954	79899	142,41
Середня величина основних засобів, тис. грн.	20804	34460	37804	181,72
Середня величина оборотних активів, тис. грн.	37360	46388	47258	126,49
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,68	1,72	1,33	49,63
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	12,5	7,26	10,92	87,36
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	29,97	28,84	31,67	105,67
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	1,15	1,96	1,34	116,52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,99	0,66	0,75	75,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,68	1,51	1,59	59,33
Період обороту активів, днів	136,04	212,62	274,59	201,85
Період обороту дебіторської заборгованості (К1), днів	29,19	50,25	33,42	114,49
Період обороту запасів (К2), днів	317,39	186,22	272,39	85,82
Період обороту кредиторської заборгованості (К3), днів	12,18	12,66	11,53	94,66



## Додаток В

<b>Сильні сторони</b>		<b>Слабкі сторони</b>	
висока мотивація працівників	+3	техніко-технологічні обмеження	-2
наявність необхідних фінансових ресурсів	+3	середня кваліфікація кадрів	-1
турбота про життя та охорону майна клієнта	+3	вплив фактору сезонності на прибуток	-2
участь персоналу в тренінгах, семінарах в сфері обслуговування	+3	відсутність досвіду роботи в даній сфері	-3
використання сучасної системи управління	+3	слабка матеріально - технічна база фермерських господарств в районі	-2
вдале місцерозташування	+3	слабкий кадровий резерв	-2
розвинута мережа автомобільних доріг району	+2	відсутність фінансування багатьох прийнятих програм розвитку в регіоні	-2
широкий спектр наданих послуг	+2	міграція кадрів за межі району і за кордон	-2
наявність багатих рекреаційних ресурсів в регіоні	+3	слабка матеріально - технічна база установ соціальної сфери району	-1
наявність підприємницької активності в районі	+3	висока грошова оцінка землі	-2
кваліфікація управлінського персоналу в районі в основному висока	+3	низький рівень знань іноземних мов у працівників	-1
індивідуальний підхід до кожного клієнту	+3	низький рівень розвитку народного промислу в регіоні	-2
	<b>+34</b>		<b>-22</b>
<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
вдосконалення та стабілізація нормативно - правової бази	+2	макроекономічна і соціально-політична ситуація	-2
інноваційність турпродукту	+2	інфляція	-2
унікальність туристичного ресурсу	+3	податкова політика	-2
збільшення темпів зростання ринку	+3	коливання попиту	-2
вихід на нові ринки	+2	підвищення злочинності	-2
заохочення клієнтів гнучкою ціновою політикою, додатковими послугами	+2	недосконалий туристичний імідж регіону	-3
відсутність наявних конкурентів в регіоні	+3	демографічна ситуація регіону	-2
законодавча підтримка малого та середнього бізнесу	+2	зниження культурного колориту регіону	-2
підвищення екологічної культури	+3	екологічні кризи	-3
підвищення ролі органів місцевого самоврядування	+1	можливість появи сильного конкуренту	-3
залучення інвестицій до району	+2	низька привабливість роботи на селі	-1
можливість втілення нових ІТ	+2	криза духовної сфери в суспільстві	-2
наявність державних цільових програм	+2	зміна смаків споживачів турпослуг	-2
збереження духовного спадщина етнічних груп	+2	лобіювання	-2
підвищення рівня кваліфікації кадрів	+3		
	<b>+34</b>		<b>-30</b>

## Бюджет проекту, грн.

Статті доходів / витрат	2025	2026	2027	2028	2029	всього
<b>I. кошти на початок проекту</b>	852500,0	135129,16	258122,59	427487,21	657747,77	2330986,72
<b>II. надходження, в т.ч.</b>	462644,0	557373,18	649565,01	765088,37	860119,03	3294789,59
1. від операційної діяльності (виручка)	462644,0	557373,18	649565,01	765088,37	860119,03	3294789,59
2. від інвестиційної діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>III. разом наявні кошти</b>	1315144,0	692502,34	907687,60	1192575,58	1517866,80	5625776,31
<b>IV. витрати, в т.ч.</b>	1180015,0	434379,60	480200,39	534827,81	599389,65	3228812,44
4. по операційній діяльності	389515,0	434379,60	480200,39	534827,81	599389,65	2438312,44
5. по інвестиційній діяльності	790500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	790500,0
5.1. капітальні грошові витрати	790500,0	0,00	0,0	0,0	0,0	790500,0
6. по фінансовій діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>V. кошти на кінець року</b>	135129,16	258122,59	427487,21	657747,77	918477,15	2396963,87
грошовий потік по операційній діяльності	73129,16	122993,59	169364,63	230260,56	260729,38	856477,30
грошовий потік по інвестиційній діяльності	-790500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-790500,0
грошовий потік від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
грошовий потік по всіх видах діяльності	-717371,0	122993,59	169364,63	230260,56	260729,38	65977,15