

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Кирило ВОРОНІН

**Науковий керівник,
ст. викл.**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ВОРОНІНУ КИРИЛУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління диверсифікаційними процесами підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, ст. викладач,
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретичні основи управління диверсифікацією підприємства. 2. Аналіз стану та проблем управління диверсифікацією фермерського господарства «ОЛЛА». 3. Шляхи удосконалення управління диверсифікаційними процесами підприємства. Висновки та пропозиції.

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

Схеми видів диверсифікації, факторів впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Показники результатів господарської та фінансової діяльності ФГ «ОЛЛА». Структура товарної продукції підприємства за 2024 р. Динаміка виручки від реалізації продукції, собівартості та чистого прибутку з використанням лінійного тренду. Матриця SWOT-аналізу ФГ «ОЛЛА». Визначення показників ефективності проекту. Очікувана прибутковість на 2025-2026 роки.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи, об'єкта дослідження.	Вересень 2024 року	виконано
2	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра.	Вересень 2024 року	виконано
3	Робота з літературними джерелами. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4	Аналіз стану та проблем управління диверсифікацією фермерського господарства. Написання другого розділу роботи.	Грудень 2024 року - лютий 2025 року	виконано
5	Розробка і оцінка проекту впровадження допоміжного промислового виробництва. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6	Формулювання висновків та пропозицій.	Травень 2025 року	виконано
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2025 року	виконано
8	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи.	Червень 2025 року	виконано
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2025 року	виконано
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кирило ВОРОНІН

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність диверсифікації як напряму стратегічного розвитку підприємства	6
1.2. Класифікація видів диверсифікації господарства	12
1.3. Фактори впливу та ризики впровадження диверсифікаційних процесів на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності господарства	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Шляхи покращення системи управління диверсифікацією на підприємстві	42
3.2. Розробка і оцінка проекту впровадження допоміжного промислового виробництва	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, введення військового стану, високої конкуренції, коливань попиту та частих змін у споживчих перевагах підприємства змушені шукати нові шляхи забезпечення своєї ефективності та стійкості. Одним із найбільш дієвих стратегічних інструментів, що дозволяє знизити ризики, розширити ринки збуту та забезпечити довгостроковий розвиток, є диверсифікація.

Однак реалізація диверсифікаційних процесів часто супроводжується труднощами у виборі ефективних напрямів розвитку, нестачею обґрунтованих управлінських рішень та недостатнім використанням сучасних методів аналізу й планування. Тому удосконалення управління диверсифікаційними процесами набуває особливої важливості для українських підприємств, які прагнуть адаптуватися до умов глобалізації, економічної нестабільності та технічного прогресу. Дослідження в цій сфері дозволяє не лише розширити науково-методичну базу стратегічного управління, а й запропонувати практичні рекомендації щодо ефективного використання диверсифікації як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме це зумовлює актуальність теми та її значення для сучасної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління диверсифікаційними процесами на підприємстві.

Для досягнення вказаної мети, визначені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність диверсифікації як напрямку стратегічного розвитку підприємства;
- здійснити класифікацію видів диверсифікації підприємства;
- виявити фактори впливу та ризики впровадження диверсифікаційних процесів на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «ОЛЛА»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність господарства;

- окреслити шляхи покращення системи управління диверсифікацією на підприємстві;
- розробити і оцінити проєкт впровадження допоміжного промислового виробництва.

Об'єктом дослідження є процес управління диверсифікацією на підприємстві.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних засад управління процесами диверсифікації діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра використовувалися такі методи: системний аналіз, класифікація, статистичні методи, SWOT-аналіз, структурний, прогнозування, логічний, табличний, графічний.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці проєктних розрахунків по впровадженню допоміжного промислового виробництва в діяльність ФГ «ОЛЛА» Криничанського району Дніпропетровської області для покращення системи управління диверсифікацією на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (28-29 квітня 2025 р., місто Дніпро).

Структура роботи. Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 45 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи: 61 сторінка тексту, який включає 27 таблиць, 9 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність диверсифікації як напряму стратегічного розвитку підприємства

Глобалізаційні процеси, розвиток світової економіки призводять до необхідності впровадження диверсифікації, як одного із засобів зменшення негативного впливу від зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У сучасній практиці існує багато підходів до стратегічного розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Одним із ключових напрямів такої стратегії є диверсифікація.

Теоретичні засади та основні аспекти застосування методу диверсифікації на підприємствах розглянуті в працях таких зарубіжних вчених, як Аакер Д., Ансофф І., Котлер Ф., Портер М.Е., Бері К., Буз А., Горт М., Томпсон А., Шумпетер Й.А., Хопкінс Г. та інших. Поряд з цим, проблеми впровадження диверсифікації у діяльність підприємств привертають увагу наступних вітчизняних вчених: Андрійчука В.Г., Борисової В.А., Вітковського О.С., Зінчука Т.О., Демченка Г.І., Комліченка О.О., Куденка Н.В., Моїсеєва В.Г., Попової С.М., Хорунжого М.Й., Шарка О.О., Шершньової З.Є. та інші. Однак залишається не повністю вирішеним питання щодо адаптації стратегій диверсифікації до сучасних умов господарювання з урахуванням наявного потенціалу підприємств.

Загальновідомо, що диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) є процесом розвитку підприємницької діяльності, який передбачає розширення спектра напрямів функціонування підприємства [11]. Вона охоплює освоєння нових виробництв, вихід на нові ринки, збільшення асортименту продукції, а також впровадження діяльності у сфери, що не

пов'язані безпосередньо з основним видом діяльності компанії. Ще А. Сміт підкреслював, що будь-який вид підприємництва супроводжується кон'юнктурними коливаннями, що зумовлює необхідність диверсифікації як механізму стабілізації.

Таким чином, процес диверсифікації розглядається як узагальнюючий чинник адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, який формується не лише на основі економічних закономірностей, але й у контексті соціальних факторів і загальних закономірностей розвитку суспільства. Розглянемо погляди різних авторів на визначення поняття диверсифікації (табл. 1.1).

Хоча автори використовують різні формулювання, спільною ознакою є ідея розширення та розподілу ризику, будь то в інвестиціях, виробництві чи стратегічному управлінні, акценти робляться або на зростанні, або на зменшенні ризиків, або на створенні нових ринкових можливостей.

У загальному сенсі диверсифікація представляє собою розширення асортименту продукції, що виробляється. Вона спрямована на освоєння нових видів виробництва з метою удосконалення виробничої діяльності та підвищення її ефективності [24].

Диверсифікація – це такий вид економічного процесу, основне значення якого зводиться до розвитку декількох обслуговуючих, невзаємопов'язаних виробництв, розробці нових видів робіт, товарів, послуг. Широко застосовується визначення цього поняття як процесу розвитку діяльності підприємства, який пов'язується із збільшенням діапазону видів продукції, входженням у нові сфери діяльності, розширенням асортименту товару, освоєнням нових виробництв, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [10].

Диверсифікація є універсальним інструментом, який може бути застосований до будь-якого підприємства, оскільки забезпечує ефективне вирішення диспропорцій та проблем, пов'язаних із розподілом усіх видів

ресурсів [7]. У процесі переорієнтації або розширення галузевого профілю підвищується ефективність реструктуризації як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

Таблиця. 1.1

Наукові підходи до визначення сутності диверсифікації

Автор	Трактування
Ансофф І.В. [1]	стратегія зростання, що передбачає вихід підприємства на нові ринки з новими продуктами
Збарський В.К. [9]	стратегія розвитку підприємства, яка передбачає поведінку на ринку, яка пов'язана з експансією в нові галузеві або географічні сектори, вибором додаткових або нових видів діяльності задля мінімізації ризиків та оптимального використання ресурсів
Панюк Т.П. [27]	Процес проникнення на нові ринки збуту, розширення асортименту продукції, яке забезпечить беззбиткове виробництво за умови вірно обраного напрямку діяльності підприємства
Томпсон А.А. [37]	розширення номенклатури товарів підприємства нових або споріднених, що можуть реалізуватися і виготовлятися із залученням існуючого потенціалу та розвиток діяльності господарства в нових галузях
Бері К. [44]	Збільшення кількості галузей, в яких функціонує підприємство
Міщенко А.П. [23]	Вид стратегії, яка націлена на розширення сфер діяльності підприємства на ринки нових продуктів, виробництво яких не зв'язане з основним виробництвом
Портер М. [45]	розширення діяльності компанії, яке має стратегічний сенс лише у випадку досягнення синергії
Малік М.Й. [19]	Розширення асортименту та номенклатури, зміна вироблюваної підприємством продукції, освоєння нових видів продукції з метою отримання економічної вигоди, підвищення ефективності виробництва, попередження банкрутства з урахуванням соціальних та екологічних потреб населення
Ілляшенко С.М. [13]	Процес проникнення в нові галузі господарювання, які змінять або розширяють існуючий асортимент продукції
Ільчук М.М. [14]	Процес розширення асортименту послуг і товарів, нових напрямків інвестування з метою повнішого використання ресурсів та фінансових можливостей, скорочення ризиків, підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності підприємства

Цей підхід також дозволяє підприємству мінімізувати залежність від одного ринку або продукту, краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати наявні ресурси більш ефективно, займати нові ніші або ринки збуту.

Впровадження диверсифікації на підприємстві базується на таких основних принципах:

- Економічна обґрунтованість. Кожен напрям диверсифікації повинен бути попередньо оцінений з точки зору витрат, очікуваних доходів та термінів окупності інвестицій.

- Адаптивність до змін зовнішнього середовища. Диверсифікаційна діяльність повинна забезпечувати підприємству гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

- Стратегічна доцільність. Диверсифікація повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

- Раціональне використання ресурсів. Розширення діяльності має ґрунтуватися на наявних фінансових, трудових, технологічних ресурсах підприємства та сприяти їх більш ефективному використанню.

- Оцінка ризиків і зниження залежності. Диверсифікація спрямована на зменшення залежності підприємства від одного виду продукції, ринку або постачальника, тим самим знижуючи сукупні ризики.

- Сумісність із наявною структурою. Нові види діяльності мають бути органічно інтегровані в організаційну та виробничу структуру підприємства без значного порушення існуючих процесів.

- Інноваційність та розвиток. Диверсифікація повинна стимулювати впровадження інновацій, розвиток нових продуктів, технологій або підходів до ведення бізнесу.

Метод диверсифікації може бути застосований до всіх аспектів виробничої та фінансової діяльності підприємства – від визначення характеристик і напрямку кінцевого продукту до формування галузевої

структури всієї діяльності [18]. В умовах динамічного розвитку макроекономіки розподіл ресурсів на засадах диверсифікації слугує перевіреним механізмом, що забезпечує гнучкість господарських процесів та здатність адаптуватися до можливих змін у майбутньому. Доцільність впровадження диверсифікації визначається на основі ретельного аналізу поточного стану підприємства або прогнозів його перспективного зростання.

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов економічного та природного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки [12].

Основними передумовами застосування диверсифікації на підприємстві, які формують обґрунтовану потребу в реалізації цієї стратегії є наступні (рис. 1.1):

1. Зниження ефективності основної діяльності (зменшення прибутковості на традиційному ринку, застарілість технологій або продуктів, втрата конкурентних переваг).

2. Наявність внутрішнього потенціалу для освоєння нових напрямів (високий рівень управлінської компетенції, досвід у різних бізнес-середовищах, наявність інноваційних розробок, які можуть бути застосовані в інших галузях).

3. Зміни на ринку або в споживчих перевагах (зменшення попиту на традиційні товари, поява нових ринкових ніш або незадоволених потреб, техногенні або соціальні трансформації такі як екологічні вимоги, цифровізація).

4. Наявність вільних ресурсів (надлишок фінансових, трудових або матеріальних ресурсів; нерентабельність подальших вкладень в основну діяльність).

5. Високий рівень ризиків у поточному сегменті (залежність від одного виду продукції або ринку, кон'юктурні коливання, висока вразливість до зовнішніх шоків внаслідок зміни законодавства, валютних коливань).

6. Прагнення до довгострокового зростання і стабільності (необхідність

забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного ринку, стратегічне бачення розширення ринків збуту, бажання зменшити залежність від конкретного сегменту).



Рис. 1.1. Передумови впровадження диверсифікації на підприємстві

Всі перелічені передумови можуть діяти окремо або в комплексі, формуючи стратегічну необхідність для підприємства здійснювати диверсифікацію своєї діяльності.

Таким чином, диверсифікація підприємства – це стратегія розвитку, яка передбачає розширення видів діяльності підприємства за межі традиційного продукту, ринку або технології. Основною її метою є підвищення стійкості, зниження ризиків, зростання прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє підприємству мінімізувати

залежність від одного ринку або продукту, краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати наявні ресурси більш ефективно, займати нові ніші або ринки збуту.

1.2. Класифікація видів диверсифікації господарства

Існують різні види диверсифікації, кожна з них має переваги та недоліки. Підприємство обирає ту чи іншу стратегію, виходячи з наявних можливостей, ресурсів і поставлених задач. Розглянемо основні види диверсифікації (рис. 1.2).

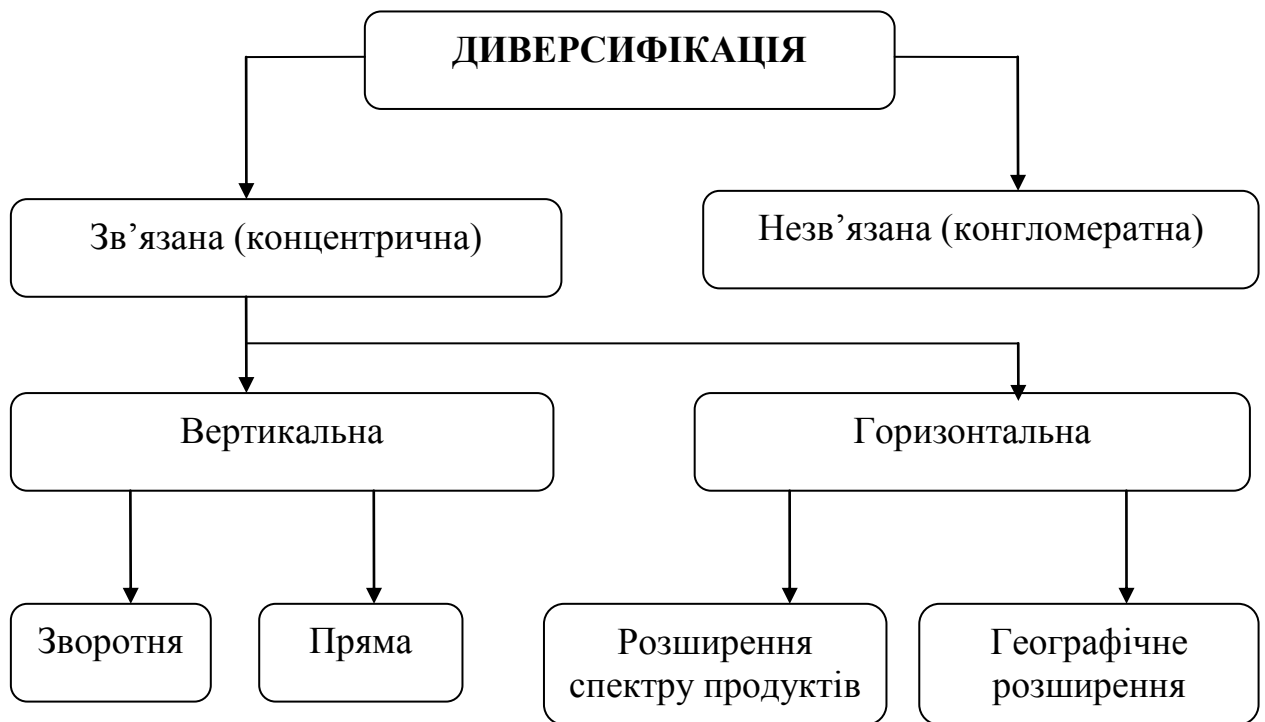


Рис. 1.2. Види диверсифікації

Диверсифікація зазвичай розподіляється на зв'язану та незв'язану. У свою чергу зв'язана поділяється на вертикальну (може бути зворотною та прямою) та горизонтальну (може бути представлена у вигляді розширення спектру продуктів або у вигляді географічного розширення).

Зв'язана диверсифікація включає в себе процес створення нових видів продукції, нових галузей діяльності, які пов'язані з вже існуючими сферами

бізнесу (маркетинг, виробництво, технології, матеріальне постачання). Вона відбувається на ринках з високою конкуренцією, означає вступ підприємства в суміжні галузі [3]. Реалізація даної стратегії не вимагає істотних змін у технології і виробничому процесі в цілому, основним її мотивом є досягнення синергії та економії шляхом стратегічного узгодження поєднаних напрямків діяльності й спільності інтересів виробників у цільових сегментах споживачів.

Головна перевага зв'язаної диверсифікації полягає в тому, що підприємство функціонує у знайомому середовищі, де вже володіє необхідними навичками та технологіями. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності в традиційних галузях [20]. Також із переваг можна виділити:

- зменшення ризиків (робота в суміжних сферах дозволяє краще передбачати результати та мінімізувати ризики, порівняно з незнайомими галузями);
- економія на масштабі та обсязі (завдяки спільному використанню маркетингу, логістики, досліджень тощо);
- посилення конкурентних переваг (створення більш стійкого ринкового положення завдяки доповненню основної діяльності);
- підвищення ефективності управління (керівництво працює в середовищі, де має досвід і галузеве розуміння);

До недоліків відносять:

- обмеженість у виборі напрямків (пошук лише суміжних сфер може звузити можливості зростання);
- складність інтеграції (навіть схожі види діяльності можуть мати відмінності в культурі, процесах або управлінні);
- конфлікти інтересів (ресурси можуть розподілятися між підрозділами неефективно, що призводить до внутрішньої конкуренції);
- високі витрати на координацію (забезпечення узгодженості між напрямками вимагає складного управління та контролю);
- залежність від основної галузі (якщо базова галузь занепадає, споріднені напрями також можуть втратити актуальність або прибутковість).

Зв'язана вертикальна диверсифікація передбачає включення до складу підприємства інших виробничих підрозділів, які є частиною технологічного ланцюга створення наявного продукту на етапах, що передують або сліднують за основним виробничим процесом [34]. Ця стратегія ґрунтується на виявленні та використанні додаткових можливостей у межах чинного бізнесу для випуску нової продукції. При цьому основне виробництво залишається центральним, а нові напрями формуються на основі вже освоєного ринку, наявних технологій чи інших сильних сторін компанії. До таких можливостей, зокрема, можуть належати ресурси існуючої спеціалізованої системи збуту та розподілу продукції.

Переваги зв'язаної вертикальної диверсифікації:

- контроль над ланцюгом створення вартості (підприємство отримує більший контроль над постачанням сировини, виробництвом і збутом, що знижує залежність від зовнішніх партнерів);
- зниження витрат (завдяки усуненню посередників та оптимізації внутрішніх процесів зменшуються витрати на закупівлю, логістику та реалізацію);
- підвищення якості та надійності (можливість самостійно контролювати якість на всіх етапах виробництва);
- швидша реакція на зміни ринку (завдяки інтегрованим процесам компанія може оперативніше адаптуватися до змін у попиті чи умовах постачання);
- тісний контакт з кінцевими споживачами (сприяє зменшенню залежності від посередників, контролю якості обслуговування);
- зміцнення конкурентних позицій (власна логістика, збут і постачання дають змогу створити бар'єри для входу конкурентів).

Недоліки зв'язаної вертикальної диверсифікації:

- великі інвестиційні витрати (придбання нових підрозділів або створення власного виробництва вимагає значних фінансових ресурсів);
- зростання управлінської складності (інтеграція нових ланок у

виробничий ланцюг ускладнює координацію та управління підприємством);

- зниження гнучкості (компанія може стати менш адаптивною, оскільки більше пов'язана з власними ресурсами і процесами);
- ризик зниження ефективності (не завжди підприємство має достатню експертизу для ефективного ведення суміжного бізнесу);
- обмеження вибору постачальників або каналів збуту (замість вибору найкращих зовнішніх партнерів підприємство змушене використовувати внутрішні ресурси, які можуть бути менш ефективними).

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Переваги горизонтальної диверсифікації:

- розширення ринкової присутності (господарство може охопити нові сегменти споживачів, пропонуючи схожі або взаємодоповнюючі продукти);
- ефективне використання наявних ресурсів (уже наявні виробничі потужності, технології, канали збуту та брендова репутація застосовуються для просування нових товарів);
- зниження ризиків залежності від одного продукту (диверсифікація зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту на основний товар);
- зміцнення конкурентних позицій (підприємство може створити ширшу лінійку продуктів, підвищуючи лояльність клієнтів і ускладнюючи вхід конкурентам).

Недоліки горизонтальної диверсифікації:

- ризик розпорошення ресурсів (залучення до нових продуктів може зменшити увагу до основного бізнесу);
- можлива внутрішня конкуренція (нові продукти можуть конкурувати з уже існуючими, що призводить до канібалізації продажів);
- складність в управлінні асортиментом (збільшення кількості продуктів ускладнює маркетинг, логістику та операційне управління);
- неуспішне входження на нові ринки (якщо компанія недостатньо знає

новий сегмент ринку, існує ризик провалу);

- витрати на розробку та просування (запуск нових продуктів вимагає додаткових фінансових і часових ресурсів).

Незв'язана (конгломератна) диверсифікація передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок освоєння виробництва абсолютно нових видів продукції, які раніше не виготовлялися. Для реалізації такої стратегії необхідно створити або придбати відповідні технології та забезпечити відповідну інфраструктуру [39]. Конгломератна диверсифікація орієнтована на формування нових споживчих цінностей і характеристик продукції, що означає вихід на ринки, які можуть суттєво відрізнятися від тих, де підприємство діяло раніше як за технологічними вимогами, так і за споживчими запитами. Такий підхід вимагає значних інвестицій для створення масштабного бізнес-об'єднання або концерну.

Переваги незв'язаної (конгломератної) стратегії:

- зниження загального бізнес-ризиків (залежність від одного ринку або галузі зменшується, що забезпечує стійкість підприємства в умовах кризи в окремих секторах);

- можливість використання вільних ресурсів (накопичені фінансові, управлінські або виробничі ресурси можуть бути ефективно інвестовані в нові напрями);

- потенціал швидкого зростання (освоєння перспективних і динамічних галузей може забезпечити високі темпи розвитку);

- доступ до нових ринків (вихід за межі звичного бізнес-середовища відкриває нові канали збуту, споживачів та партнерів);

- зміцнення фінансової стабільності (диверсифікований портфель бізнесів допомагає уникнути залежності від циклічності окремих галузей).

Недоліки незв'язаної (конгломератної) стратегії:

- відсутність галузевої експертизи (компанія часто не володіє достатніми знаннями й досвідом у новій сфері діяльності, що збільшує ризик помилок);

- складність управління різномірними напрямками (координація

діяльності в несуміжних секторах ускладнює стратегічне планування та управління ресурсами);

- високі витрати на входження (створення або придбання нового бізнесу в незнайомій галузі вимагає значних інвестицій та часу);

- високий рівень ризику (через відсутність синергії та досвіду підприємство може зіткнутися з невиправданими витратами або ринковими невдачами);

- ризик втрати фокусування (надмірне розширення в різні галузі може призвести до розпорошення уваги та втрати конкурентних позицій у базовому бізнесі).

Диверсифікація дає змогу підприємству скористатися ефектом масштабу, розширити доступ до нових ринків і зменшити ризики, пов'язані з надмірною концентрацією в одній вузькій сфері діяльності [25]. Водночас, попри потенційні переваги, конгломератна диверсифікація може нести загрози, пов'язані з відсутністю чіткої стратегічної спрямованості та недостатньою узгодженістю дій, що негативно впливає на ефективність компанії. Тому перед впровадженням подібної стратегії важливо ретельно оцінити як можливі вигоди, так і пов'язані з нею ризики.

Вибір між зв'язаною та незв'язаною диверсифікацією має базуватись на співвідношенні очікуваної прибутковості й додаткових управлінських витрат. Якщо ключові компетенції підприємства можна ефективно застосовувати в різних галузях і комерційних умовах, а витрати на управління не перевищують ресурсів, необхідних для розподілу та передачі цих компетенцій, доцільним є впровадження зв'язаної диверсифікації.

Натомість, коли компетенції є вузькоспеціалізованими та можуть бути ефективно використані лише в межах внутрішнього ринку, а витрати на управління новим напрямом є прийнятними, раціональнішим рішенням стає незв'язана диверсифікація [21].

Доповнимо розкриття видів диверсифікації, порівнявши їх характеристику за іншими критеріями (табл. 1.2).

Таблиця. 1.2

Порівняльна характеристика видів диверсифікації підприємства

Критерій	Зв'язана	Незв'язана (конгломератна)	Горизонтальна	Вертикальна
Зв'язок з основною діяльністю	існує (спільні технології, ринки, ресурси)	відсутній	частковий або повний зв'язок	існує (у межах виробничо-збутового ланцюга)
Рівень ризику	середній	високий	середній	помірний
Потреба в інвестиціях	помірна	висока	залежить від масштабу розширення	висока (через зміни у логістиці, виробництві тощо)
Основна мета	зростання за рахунок синергії	зниження ризиків, освоєння нових ринків	розширення асортименту, завоювання частки ринку	контроль над постачанням та збутом
Приклад	автовиробник починає виробляти автозапчастини	будівельна компанія інвестує в ресторанний бізнес	хлібозавод починає виробляти кондитерські вироби	ферма відкриває мережу магазинів з продажу продукції

Обрання того чи іншого виду диверсифікації вплине на визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, який дозволяє:

- оптимально використати наявні ресурси та компетенції (правильно обраний вид диверсифікації забезпечує ефективне залучення внутрішнього потенціалу підприємства);
- знизити рівень ризику (вид диверсифікації впливає на здатність підприємства протистояти зовнішнім викликам, ринковим коливанням і галузевим кризам);
- досягти синергії (у разі спорідненої диверсифікації підприємство може отримати додатковий ефект завдяки об'єднанню технологій, маркетингу, логістики тощо);

- забезпечити збалансоване зростання (обраний напрям дозволяє гармонійно розвивати нові ринки без надмірного відволікання від основної діяльності);

- формувати стійку конкурентну позицію (стратегічно виважений вибір виду диверсифікації допомагає підприємству зайняти нові ринкові ніші та створити довгострокову перевагу);

- уникнути стратегічних помилок (неправильний вид диверсифікації може призвести до надмірного розпорошення ресурсів, збільшення витрат і управлінської неефективності).

Отже, диверсифікація – це ефективний інструмент стратегічного розвитку підприємства, який дозволяє знижувати ризики, краще реагувати на ринкові зміни та забезпечувати зростання. Вибір виду диверсифікації залежить від цілей бізнесу, ресурсної бази, ринкової ситуації та рівня управлінської готовності, а також є критично важливим управлінським рішенням, що визначає не лише тактику розширення, але й довгострокову життєздатність підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

1.3. Фактори впливу та ризики впровадження диверсифікаційних процесів на підприємстві

Застосування диверсифікації на підприємствах з різними формами власності та напрямків господарювання має велике значення, тому що дає можливість розвинути спеціалізацію, поглибити вертикальну інтеграцію, оновити міжгалузеві зв'язки всередині підприємства, впровадити нові рішення, створюючи таким чином нові робочі місця і підвищити ефективність господарювання [26].

Загалом основними цілями диверсифікаційних процесів на підприємстві є наступні:

- зниження ризиків діяльності (зменшення залежності від одного продукту, ринку або галузі; розподіл ризиків між різними напрямками бізнесу);

- забезпечення стабільності та стійкості підприємства (пом'якшення впливу ринкових і кон'юнктурних коливань, підвищення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі);
- зростання доходів та прибутковості (вихід на нові ринки або впровадження нових продуктів, залучення нових споживачів та джерел прибутку);
- раціональне використання ресурсів (використання надлишкових потужностей, персоналу, технологій; збільшення ефективності управління активами);
- досягнення стратегічної незалежності (зменшення впливу зовнішніх постачальників, партнерів чи клієнтів; розвиток автономії у прийнятті рішень);
- підвищення конкурентоспроможності (розширення асортименту та поліпшення ринкової позиції, реагування на зміни в потребах споживачів та ринкових умовах);
- освоєння нових технологій та інновацій (інтеграція інновацій у нові галузі, створення умов для технологічного прориву).

Отже, диверсифікація не є лише інструментом виживання, а й стратегічним засобом розвитку, який дозволяє підприємству адаптуватися, розширюватися та зміцнювати свої позиції в умовах динамічного ринку.

Питання пошуку нових напрямів діяльності підприємств стоїть досить гостро і при впровадженні диверсифікації на підприємстві потрібно враховувати дію різних факторів. Так, вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору: 1) зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; 2) внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [16].

Розглянемо більш детально фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на обрання стратегії диверсифікації підприємства (рис. 1. 3).

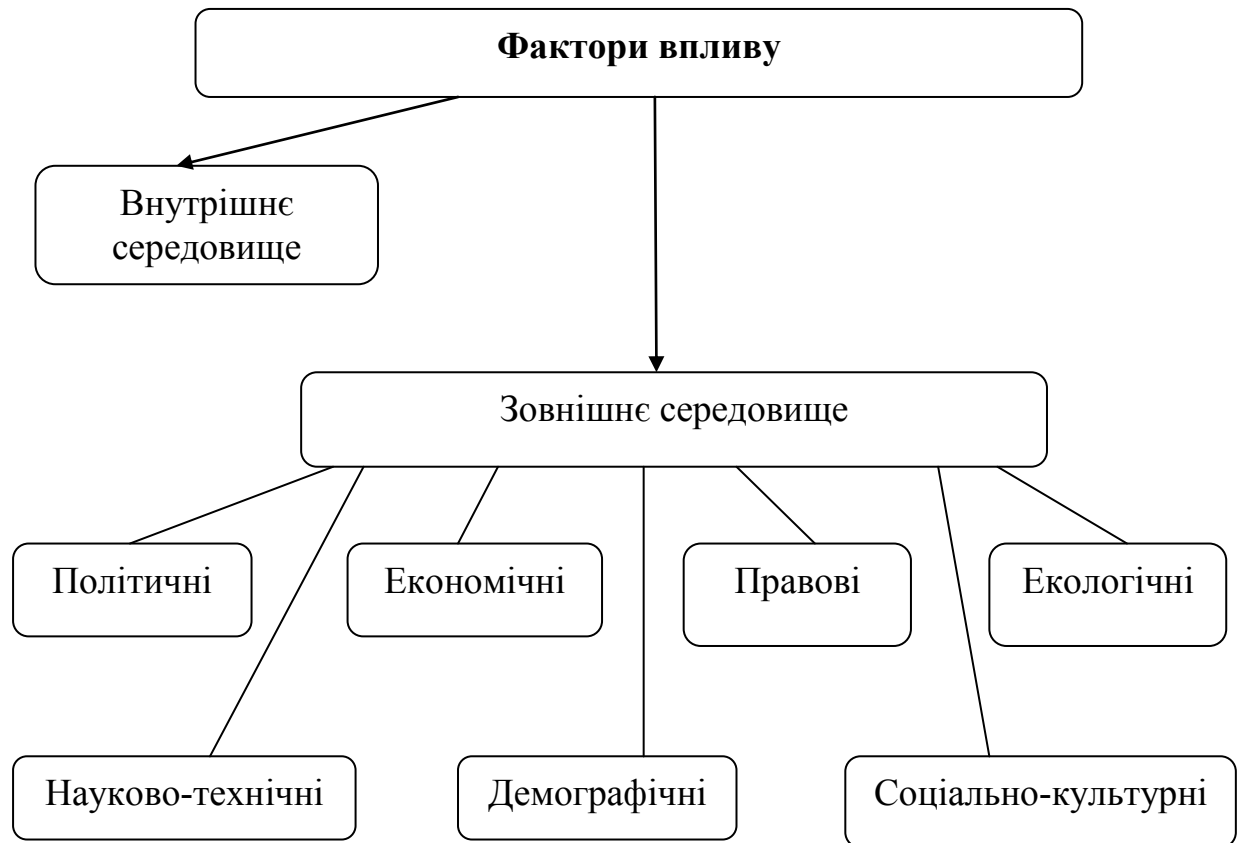


Рис. 1.3. Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і представляє собою систему факторів, що діють всередині підприємства (стратегія підприємства, рівень фінансового потенціалу; наявність потенціалу, інноваційних можливостей; стан матеріально-технічної бази, ступінь фізичного і морального зносу об'єктів нерухомості підприємства; рівень іміджу та кваліфікації робітників, їх компетентності; наявність сучасного устаткування, передових технологій; ефективність організаційної структури) [17].

Зовнішнє середовище формує умови, в яких підприємство ухвалює рішення щодо розширення своєї діяльності, виходу на нові ринки чи освоєння нових продуктів, є ключовим чинником, який визначає не лише можливості, а й обмеження для диверсифікації. Зазначене середовище включає наступні

фактори:

1. Політичні (державна економічна політика, політична стабільність, законодавче регулювання, антикорупційна політика та рівень прозорості, політика у сфері державних закупівель, міжнародна політика і зовнішньоекономічні відносини).

2. Економічні (загальний стан економіки, рівень інфляції та безробіття, доступ до фінансових ресурсів, рівень конкуренції на ринку, попит на нові товари або послуги, рівень доходів та оподаткування населення).

3. Правові (закони, що регулюють діяльність галузевого ринку і конкретного підприємства).

4. Науково-технічні (інновації в технології, галузі створення товарів або послуг).

5. Соціально-культурні (зміни у споживчих вподобаннях, рівень освіти та культури споживачів, соціальні очікування, соціальна забезпеченість).

6. Демографічні (рівень народжуваності та смертності, вікова структура населення, міграційні процеси, структура зайнятості).

7. Екологічні (стан природних ресурсів, посилення екологічного законодавства, кліматичні зміни, ризики природних катастроф, тиск з боку громадськості).

Кожний із зазначених факторів має величезний вплив на вибір напрямку диверсифікації, тому підприємства повинні постійно моніторити їх, адаптувати свої стратегії та ухвалювати зважені управлінські рішення.

Диверсифікація не завжди дозволяє повністю реалізувати переваги вузької спеціалізації, а в певному сенсі навіть протиставляється їй. Розвиток кількох напрямків одночасно може призвести до розпорошення ресурсів, унаслідок чого підприємству часто не вдається досягти ефективної концентрації в окремих сферах. Це знижує можливість отримання ефекту масштабу. Крім того, управління диверсифікованою діяльністю є складнішим. Від менеджерів та фахівців вимагається ширша професійна підготовка, оскільки їм доводиться враховувати більшу кількість зовнішніх і внутрішніх

чинників. Це, у свою чергу, підвищує ймовірність прийняття неефективних управлінських рішень.

Таким чином, поряд із значними перевагами диверсифікації, існує також ряд ризиків, які слід враховувати, а саме:

- недостатнє знання нового ринку або галузі (обмежене розуміння особливостей нового ринку або галузі (підприємству може бракувати досвіду в новому середовищі, що може спричинити помилки у стратегії або неефективне керівництво);

- ризики фінансових втрат (оскільки диверсифікація потребує суттєвих вкладень, невдача нового напрямку може обернутися збитками та навіть загрозою банкрутства).

- розпорошення ресурсів (фінанси, менеджмент, людські ресурси, які можливо будуть надто розосереджені, знизять ефективність основної діяльності);

- проблеми зі стратегічною цілісністю (нові напрями діяльності можуть не узгоджуватись із місією чи цінностями компанії, що може спричинити розмивання брендової ідентичності або суперечності всередині корпоративної культури);

- складність управління (керування різними напрямками вимагає ефективної координації, що може ускладнити процес ухвалення рішень та призвести до зростання бюрократичних процедур);

- негативна реакція з боку партнерів або споживачів (розширення може викликати у клієнтів чи бізнес-партнерів враження відходу від ключових цінностей або створити відчуття нестабільності);

- канібалізаційний ризик (впровадження нових продуктів або послуг може створити внутрішню конкуренцію з наявними пропозиціями підприємства, що призведе до зменшення загального прибутку);

- регуляторні та правові ризики (вихід на нові ринки може супроводжуватись необхідністю дотримання інших норм сертифікації, ліцензування та податкового регулювання, що ускладнює діяльність) [6].

Потрібно також враховувати і певні обмеження впровадження диверсифікації: ресурсна обмеженість (обмежені фінансові, кадрові чи виробничі ресурси можуть стримувати розгортання нових напрямків діяльності; недостатній рівень стратегічного планування (відсутність чіткої стратегії або досвіду реалізації складних трансформацій знижує шанси на успішну диверсифікацію); нестабільне або непередбачуване зовнішнє середовище (економічна чи політична нестабільність, зміна регуляторної політики може зробити інвестиції в нову сферу ризикованими); конкурентний тиск у новому сегменті (на нових ринках можуть домінувати сильні гравці, і новачкові буде складно зайняти вигідні позиції).

Для того, щоб диверсифікація була ефективною, підприємству необхідно не лише орієнтуватися на фінансові показники, а й враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, мати чітке стратегічне бачення, налагоджену систему управління ризиками та гнучку організаційну структуру. Успішна диверсифікація – це баланс між розширенням можливостей і контрольованим управлінням підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ОЛЛА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідження проводилося на базі фермерського господарства «ОЛЛА» Криничанського району Дніпропетровської області. Підприємство знаходиться на території центра сільської Ради села Семенівка, на відстані 18 км від районного центру та 73 км – від обласного. У селі функціонують середня загальноосвітня школа, дитячий садок, дільнична лікарня, бібліотека та будинок культури. Соціальна інфраструктура відіграє важливу роль у мотивації як місцевих жителів, так і працівників фермерського господарства, сприяючи їхній зацікавленості в праці. Виявлено, що логістичні перевезення здійснюються автомобільним та залізничним транспортом. Найближча залізнична станція Верхівцеве Придніпровської залізниці розташована за 8 км від населеного пункту.

Підприємство функціонує з 2 грудня 2002 року, головою є Муха Олександр Миколайович. Основні реєстраційні дані господарства представлені в додатку А. Лінійно-функціональний устрій господарства забезпечує зручну логістику, ефективне транспортування продукції та швидкий доступ до ринків збуту.

ФГ «ОЛЛА» знаходиться в межах Атлантико-континентальної області, клімат помірно-континентальний, середня температура самого холодного місяця січня становить від -4 до -6 градусів, самого теплого місяця липня від +20 до +22 градусів (по Цельсію). Середньорічна кількість опадів складає 400-490 мм, агрокліматична зона є дуже теплою та посушливою. Територія рівнинна, ґрунтовий покрив переважно складається із звичайного чорнозему, який займає близько 65-75% усієї площі землекористування, ґрунтоутворюючою породою є лесоподібні суглинки.

Підсумовуючи оцінку кліматичних умов району землекористування, можна зробити висновок, що наявні теплові та земельні ресурси є сприятливим для впровадження галузі рослинництва, дозволяють вирощувати на цій території широку номенклатуру культур. В господарстві ця галузь представлена зерновими та олійними культурами (соняшником та ріпаком).

Ресурсний потенціал підприємства визначається складом і структурою його земельних угідь, рівнем забезпеченості основними та оборотними фондами, ефективністю їх використання, а також наявністю трудових ресурсів і ступенем їх залучення в господарську діяльність. Склад та структуру земельних ресурсів господарства розглянемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка використання земельних ресурсів господарства

Показник	2020		2021		2022		2023		2024		2024 у % до 2020
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1249	100,0	1296	100,0	1296	100,0	1296	100,0	1296	100,0	103,8
у т.ч. с.-г. угіддя	1245	99,7	1283	99,0	1290	99,5	1290	99,5	1292	99,7	103,8
з них: рілля	1239	99,2	1278	98,6	1285	99,2	1285	99,2	1285	99,2	103,7
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,99	х	0,98	х	0,98	х	0,98	х	0,98	х	99,0
Коефіцієнт розораності	0,99	х	0,98	х	0,98	х	0,98	х	0,98	х	99,0
Кількість робітників, осіб	8	х	8	х	10	х	10	х	7	х	87,5
Припадає на 1 працівника: с.-г. угідь	155,6	х	160,4	х	129,0	х	129,0	х	184,6	х	118,6
ріллі	154,9	х	159,8	х	128,5	х	128,5	х	183,6	х	118,5

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що за період 2020-2024 років загальна земельна площа збільшилася на 3,8 % (або на 47 гектарів), площа сільськогосподарських угідь зросла на 3,8 % (або на 47 гектарів), територія під ріллею також розширилася на 3,7 % (або на 46 гектарів). Коефіцієнти освоєння

та розораності практично дорівнюють одиниці, що вказує на високу інтенсивність використання земельного фонду. У зв'язку із скороченням робітників і збільшенням площі земель аграрного призначення зріс показник інтенсивності використання праці на 18,6 %, а рівень забезпеченості працівників орними землями на 18,5%, які є індикаторами трудового навантаження, рівня механізації та загальної ефективності використання землі і робочої сили.

Трудовий потенціал підприємства охоплює як кількісні, так і якісні характеристики працівників, які можуть бути залучені до виробничого процесу. Водночас для ефективної діяльності підприємства ключове значення має не лише наявність цього потенціалу, а й ступінь його фактичного використання, що визначає рівень забезпеченості трудовими ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання трудових ресурсів господарства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Кількість працівників, осіб	8	8	10	10	7	87,5
Прямі витрати праці, тис. люд.-год.	15,12	20,79	17,4	17,4	12,9	85,3
Відпрацьовано 1 робітником, люд.-год.	1890	2599	1740	1740	1843	97,5
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1092,6	1092,6	1431,5	1431,5	1350,0	123,6
Погодинна продуктивність праці, грн.	578,1	578,1	757,2	757,2	727,8	125,9

Як показують дані табл. 2.2, кількість робітників за період дослідження коливається і зменшилася на 12,5 %. Це свідчить про нестабільність у чисельності працівників на підприємстві, можливо, через зміну умов праці, економічних факторів або введенням воєнного стану. Поряд з цим знизилися прямі витрати праці з 15,12 тис. люд.-год. до 12,9 тис. люд.-год., тобто на 14,7 %. Це також вказує на зміну інтенсивності роботи залежно від кількості

працівників та робочого навантаження. Кількість відпрацьованих годин одним робітником залишалася стабільною протягом 2022 і 2023 років на рівні 1740 люд.-год., а в 2024 р. трохи зросла до 1843 люд.-год., але це все одно менше, ніж у 2020 р. на 2,5 %, що демонструє певну нестабільність у робочому навантаженні на одного працівника.

Продуктивність праці значно зросла з 1092,6 тис. грн у 2020 році до 1431,5 тис. грн у 2022 році, і залишилася на тому ж рівні у 2023 році, але вже у 2024 р. знизилася до 1350,0 тис. грн., тобто загальне збільшення становило 23,6 %. Погодинна продуктивність праці також зросла з 578,1 грн. у 2020 р. до 727,8 у 2024 р., тобто на 25,9 %. Все це свідчить про підвищення ефективності роботи кожного працівника, можливо, завдяки вдосконаленню виробничих процесів або кращому використанню наявних ресурсів.

Таким чином, господарство демонструє певні коливання у чисельності працівників та загальній кількості відпрацьованих годин, що може бути наслідком змін у виробничих потребах або економічних умовах. Водночас, певна стабільність у кількості відпрацьованих годин на одного працівника та зростання продуктивності праці вказують на покращення ефективності використання трудових ресурсів. Це позитивний сигнал для підприємства, оскільки свідчить про здатність адаптуватися до змін і підвищувати ефективність своєї діяльності.

Важливо наголосити, що існуючий на підприємстві мотиваційний менеджмент потребує перегляду, тому що не налагоджується комунікаційна та соціальна взаємодія між робітниками та управляючими як по вертикалі, так і по горизонталі, не впроваджується план розвитку працівників, не використовуються нові технології. Все це призводить до невдоволення працівників як оплатою праці, так і перевантаженням їх функціональними обов'язками.

Основу матеріально-технічної бази господарства становлять основні та оборотні засоби виробництва, вартість яких відображається у грошовому виразі [4]. Рівень забезпеченості підприємства та ефективність використання основних

та оборотних фондів господарства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ефективності використання фондів господарства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Середня річна вартість основних фондів, тис. грн.	9125	9845	10369	10969	11519	126,2
Середня річна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	10740	13421	10800	11100	11800	109,9
Валова вироблена продукція, тис. грн.	8741	14742	9900	10800	11600	132,7
Реалізаційна виручка продукції, тис. грн.	11566	17200	15346	16800	17372	150,2
Собівартість продукції, тис. грн.	9667	10890	13457	14700	15081	156,0
Чистий прибуток, тис. грн.	1899	6310	1889	2100	2291	120,6
Фондовіддача, грн.	0,96	1,5	0,95	1,0	1,0	104,2
Фондомісткість, грн.	1,04	0,67	1,05	1,0	0,99	95,2
Фондооснащеність, тис. грн.	7,3	7,7	8,0	8,5	8,9	121,9
Фондоозброєність, тис. грн.	1140,6	1230,6	1036,9	1096,9	1645,6	144,3
Коефіцієнт обороту капіталу	1,08	1,28	1,42	1,51	1,47	136,1
Час одного обороту капіталу, днів	333,3	281,3	253,5	238,4	244,9	73,5
Припадає оборотних фондів на 1000 грн. основних, грн.	1177,0	1363,2	1041,6	1011,9	1024,4	87,0
Норма прибутку, %	9,56	27,12	8,92	9,52	9,82	0,26

Аналіз даних табл. 2.3 дає підстави зробити висновки, що вартість основних і оборотних фондів за досліджуваний період зросла на 26,2% та 9,9% відповідно. Виробництво валової продукції збільшилося на 32,7%, що призвело до зростання виручки від реалізації рослинницької продукції на 50,2%, чистого прибутку – на 20,6%. Собівартість продукції також має тенденцію до збільшення – на 56,0 %.

Показник фондовіддачі зріс на 4,2%, а фондомісткості зменшився на 4,85%, що свідчить про покращення ефективності використання основних

засобів у виробничому процесі і зменшенні капіталомісткості виробництва. Поряд з цим фондооснащеність та фондоозброєність збільшилися на 21,9 % і 44,3% відповідно. Це вказує на те, що приріст основних засобів відповідає приросту виробничих потужностей, на кожного працівника припадає більше основних засобів, що може позитивно вплинути на продуктивність праці. Коефіцієнт обороту капіталу зріс на 36,1% при скороченні терміну обороту на 26,5%, а норма прибутку збільшилася на 0,26 відсоткових пункти.

Спеціалізація має важливе значення для фермерського господарства, оскільки вона дозволяє зосередити ресурси на виробництві певних видів продукції, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, поліпшення якості продукції, конкурентні переваги, раціональне використання ресурсів і можливість розвитку кооперації. Проаналізуємо склад і структуру товарної продукції в господарстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та структура товарної продукції господарства

Вид продукції	2020		2021		2022		2023		2024		2024 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Продукція рослинництва, всього	11531,3	99,7	17114	99,5	15300	99,7	16716	99,5	17319,9	99,7	150,2
Зернові, зернобобові культури, всього	5621,1	48,6	9786,8	56,9	7857,2	51,2	7106,4	42,3	7609	43,8	135,4
в т.ч. озима пшениця	2452,0	21,2	3921,6	22,8	3100,0	20,2	2990,4	17,8	3266,0	18,8	133,2
кукурудза на зерно	1966,2	17,0	4093,6	23,8	3376,1	22,0	2704,8	16,1	3092,2	17,8	157,3
ячмінь	370,1	3,2	378,4	2,2	276,1	1,8	369,6	2,2	312,7	1,8	84,5
горох	832,8	7,2	1393,2	8,1	1105,0	7,2	1041,6	6,2	938,1	5,4	112,6
Технічні культури, всього	5910,2	51,1	7327,2	42,6	7442,8	48,5	9609,6	57,2	9710,9	55,9	164,3
в т.ч. кольза	2174,4	18,8	344,0	2,0	2025,7	13,2	3427,2	20,4	3161,7	18,2	145,4
соняшник	3735,8	32,3	6983,2	40,6	5417,1	35,3	6182,4	36,8	6549,2	37,7	175,3
Роботи і послуги	34,7	0,3	86,0	0,5	46,0	0,3	84,0	0,5	52,1	0,3	150,1
Всього по господарству	11566	100	17200	100	15346	100	16800	100	17372	100	150,2

Результати табл. 2.4 демонструють, що товарна продукція загалом по господарству збільшилася на 50,2 % (на 5806 тис. грн.). Частка продукції рослинництва за 2020-2024 рр. є профілюючою, тому що займає 99,7 % у питомій вазі виручки, вона збільшилася на 50,2% (на 5788,6 тис. грн.). По зерновим і зернобобовим культурам зросла на 35,4% (1987,9 тис. грн.), у тому числі по озимій пшениці – на 33,2% (814 тис. грн.), кукурудзі на зерно – на 57,3% (1126 тис. грн.), гороху – на 12,6 % (105,3 тис. грн.), але зменшилася товарна продукція ячменю на 15,5% (57,4 тис. грн.). Найбільшу частку по цій групі складає озима пшениця – 18,8%, а найменшу ячмінь – 1,8%.

По технічним культурам спостерігається збільшення на 64,3% (на 3800,7 тис. грн.), у тому числі соняшника – на 75,3 % (2813,4 тис. грн.), кользи – на 45,4 % (987,3 тис. грн.). Крім вирощування рослинницької продукції, фермерське господарство також надає роботи і послуги, які дозволили отримати в 2024 р. додаткових коштів на 50,1 % більше (або на 17,4 тис. грн.), ніж в 2020 р., хоча даний напрям займає всього 0,3% у загальному обсязі товарної продукції. Зокрема, надаються послуги з ландшафтного проектування, обробітку землі, збиранню врожаю, скошування трав, тюкування тощо для приватних підприємців.

Наочно структуру товарної продукції підприємства за 2024 р. представимо на рис. 2.1.

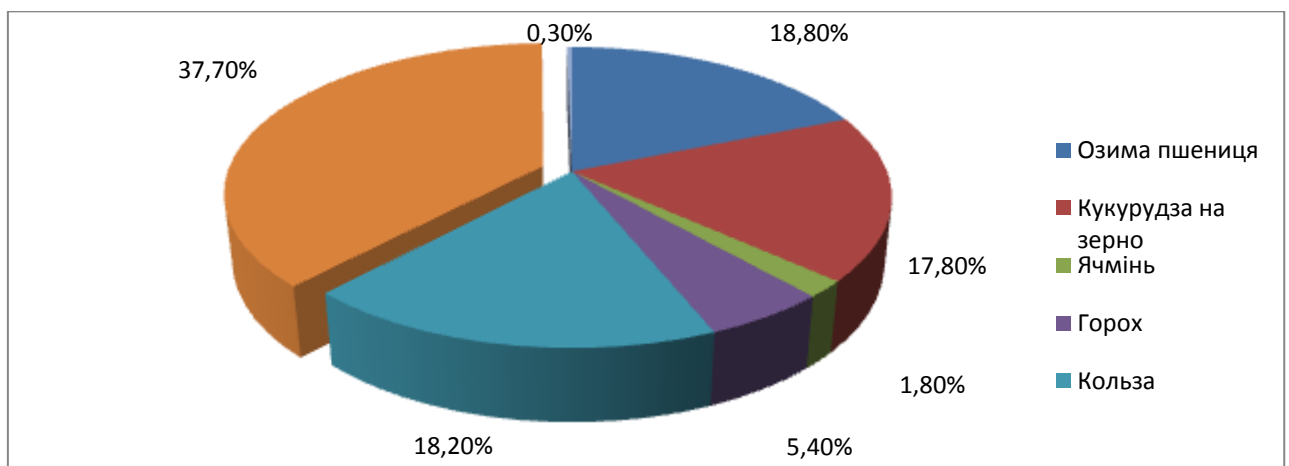


Рис. 2.1. Структура товарної продукції підприємства за 2024 рік, %.

Як видно із побудованої діаграми (рис. 2.1), найбільшу частку у структурі товарної продукції займає соняшник – 37,7%, у два рази менше від нього озима пшениця – 18,8 %, кольза – 18,2 %, кукурудза на зерно – 17,8 %; найменша частка припадає на горох – 5,4 % і ячмінь – 1,8 %.

Ключовим показником для визначення спеціалізації виробництва господарства є коефіцієнт спеціалізації, який розраховується шляхом визначення питомої ваги окремих культур у загальному обсязі вартості реалізованої продукції за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum y_m \times (2i - 1)}, \quad (2.1)$$

де U_m – частка окремих галузей в товарній продукції;

i — порядковий номер частки товарної продукції у ранжованому ряду [2].

$$K_c = \frac{100}{37,7*1+18,8*2+18,2*3+17,8*4+5,4*5+1,8*6} = 0,264$$

Як бачимо із розрахунку, для фермерського господарства «ОЛЛА» в 2024 р. коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,264 і це означає низько-середній рівень спеціалізації з напрямом олійно-зерновим. Хоча можна зауважити, що головною культурою є соняшник, який займає 37,7% і кольза займає третю позицію із значенням 18,2%, тому є тенденція до олійної спеціалізації.

Проведемо оцінку ефективності виробництва господарства за основними економічними показниками в табл. 2.5.

За даними табл. 2.5 спостерігаємо, що за п'ятирічний період урожайність сільськогосподарських культур коливається і найбільшого значення набувала у 2021 р., а найменшого у 2022 р. Загалом за 2020-2024 рр. вона збільшилася по озимій пшениці на 3,5 %, по соняшнику – на 7,6%, зменшення відбулося по ячменю – на 3,2%, кользі – на 10,6%, кукурудзі на зерно – на 10,9%.

Показники у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь мали тенденцію до збільшення по валовій продукції – на 27,9 % (або на 195,7 тис. грн.), товарній – на 44,7 % (на 415,6 тис. грн.), прибутку – на 16,3 % (на 24.8 тис. грн.). Валова продукція в розрахунку на одного робітника зросла на

51,7 % (або на 564,5 тис. грн.), на одну людину-годину – на 55,5 % (на 321,1 тис. грн.) у зв'язку із зменшенням кількості працівників на 12,5 %.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Площа с.г угідь, га	1245	99,7	1283	99	1290	99,5
Середня річна вартість основних фондів, тис. грн.	9125	9845	10369	10969	11519	126,2
Середня річна вартість оборотного капіталу, тис. грн.	10740	13421	10800	11100	11800	109,9
Кількість працівників, осіб	8	8	10	10	7	87,5
Валова вироблена продукція, тис. грн.	8741	14742	9900	10800	11600	132,7
Урожайність культур, ц/га озима пшениця	31,3	35,2	31,2	32,3	32,4	103,5
озимий ячмінь	28,0	30,0	26,4	27,0	27,1	96,8
кукурудза на зерно	38,6	32,1	26,8	32,3	34,4	89,1
кольза	20,7	23,7	16,3	19,1	18,5	89,4
соняшник	17,0	19,0	18,6	18,2	18,3	107,6
Одержано на 100 га угідь, тис. грн. валової продукції	702,1	1149,0	767,4	837,2	897,8	127,9
товарної продукції	929,0	1340,6	1189,6	1302,3	1344,6	144,7
прибутку	152,5	491,8	146,4	162,8	177,3	116,3
Вироблено валової продукції на: 1 робітника, тис. грн.	1092,6	1842,8	990,0	1080,0	1657,1	151,7
одну люд.-год., грн.	578,1	709,1	569,0	620,7	899,2	155,5
Собівартість продукції, тис. грн.	9667	10890	13457	14700	15081	156,0
Реалізаційна виручка продукції, тис. грн.	11566	17200	15346	16800	17372	150,2
Чистий прибуток, тис. грн.	1899	6310	1889	2100	2291	120,6
Рівень рентабельності, %	19,6	57,9	14,0	14,3	15,2	-4,4

Значення собівартості продукції зросло на 56 % (або на 5414 тис. грн.), значне зростання зафіксовано у 2024 р., що зумовлюється інфляцією і зростанням цін. Чистий прибуток зріс на 20,6 % (або на 392 тис. грн.), а рівень рентабельності знизився на 4,4 відсоткові пункти.

Отже, не дивлячись на складну економічну і політичну ситуацію, господарство за досліджуваний період було рентабельним, не було збитків і у 2024 р. цей показник знаходиться на рівні 15,2 %.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності господарства

Для більш повного уявлення про стан та проблеми управління диверсифікацією підприємства, проведемо більш повний аналіз його діяльності із застосуванням статистичних методів.

Трендовий аналіз як метод дослідження динаміки показників за певний час для виявлення стійких змін, дає змогу виявити головні тенденції в розвитку явища, полегшує планування і прогнозування, сприяє обґрунтованому прийняттю рішень і дозволяє відокремити випадкові коливання від загального напрямку [30]. Побудуємо лінійний тренд, який зображується прямою лінією і застосовується для моделювання змін показника у часі.

Основними чинниками впливу на прибутковість господарства є виручка від реалізації та собівартість продукції, тому застосуємо до них цей вид аналізу. Зміна виручки з використанням прямолінійного тренду представлена на рис. 2.2.

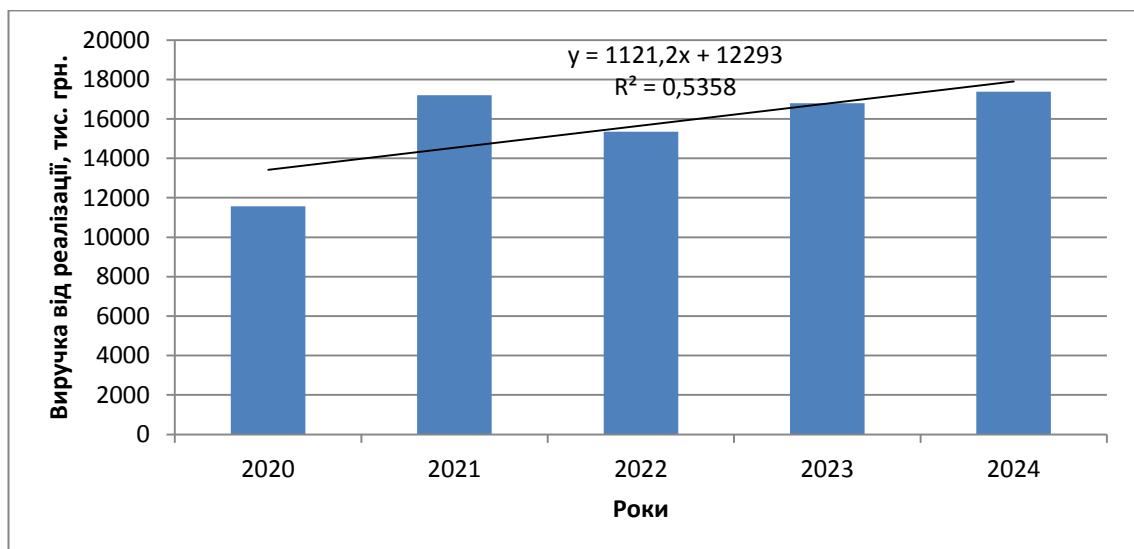


Рис. 2.2. Динаміка виручки від реалізації продукції з використанням лінійного тренду

Наведена на рис. 2.2 гістограма показує нерівномірність одержання виручки від реалізації продукції протягом досліджуваних п'яти років. Шляхом побудови прямолінійного тренду вирівнюємо цей показник і маємо наступне рівняння тренду:

$$Y = 1121x + 12293$$

Робимо висновок, що початкове умовне значення виручки становить 12293 тис. грн., а середній її приріст щороку буде складати 1121 тис. грн. з коефіцієнтом апроксимізації 0,535.

Складемо прогноз зміни показника на майбутнє на основі лінійного тренду:

$$Y_{2025} = 1121 \cdot 6 + 12293 = 19019 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 1121 \cdot 7 + 12293 = 20140 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 1121 \cdot 8 + 12293 = 21261 \text{ тис. грн.}$$

Тепер скористаємося методом трендового аналізу для аналізу динаміки собівартості продукції (рис. 2.3).

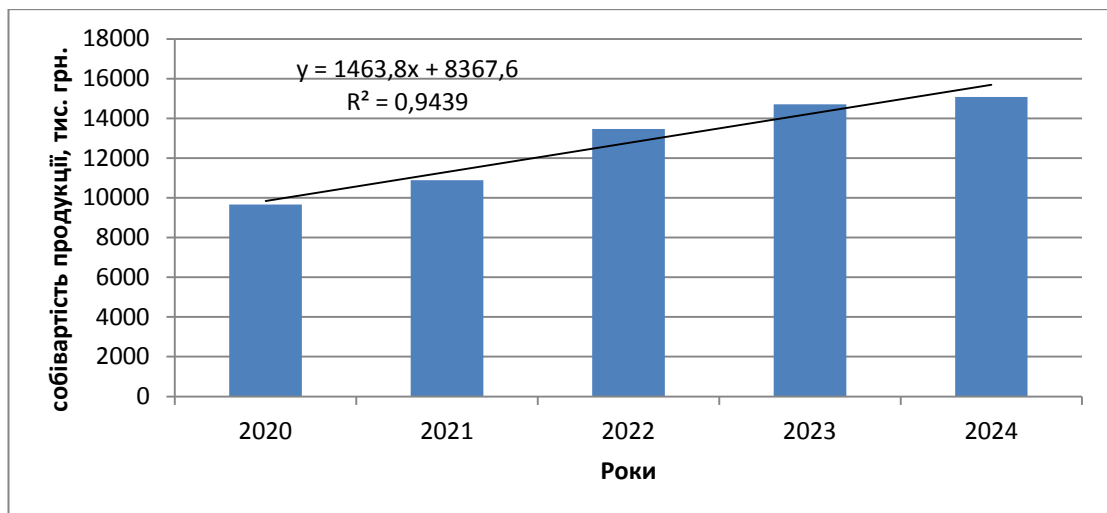


Рис. 2.3. Трендовий аналіз собівартості продукції

Лінійне рівняння тренду собівартості продукції має вигляд:

$$Y = 1463x + 8367$$

Надамо прогноз на майбутні зміни показника за лінійним трендом:

$$Y_{2025} = 1463 \cdot 6 + 8367 = 17145 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 1463 \cdot 7 + 8367 = 18608 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 1463 \cdot 8 + 8367 = 20071 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий лінійний тренд на рис. 2.3 демонструє зростання собівартості продукції і з кожним роком вона прогнозно буде збільшуватися на 1463 тис. грн. Основними причинами можуть бути: зростання цін на ресурси та сировину, підвищення заробітної плати, інфляційні процеси, застарілі або неефективні технології, підвищення витрат на транспортування, податкове навантаження, природні умови, вплив воєнного стану тощо.

Основним результативним показником діяльності господарства буде чистий прибуток. Розглянемо його динаміку на рис. 2.4.

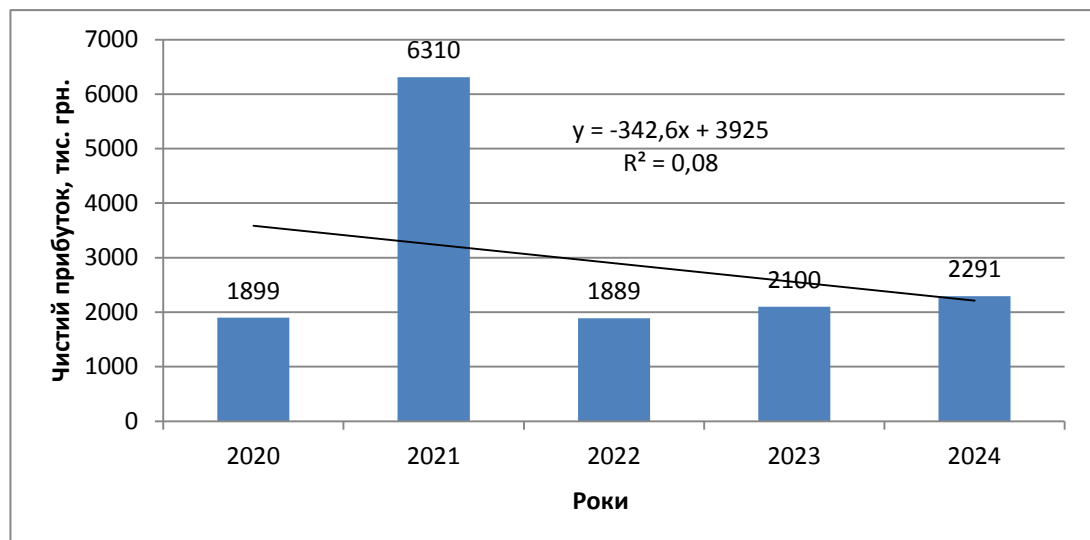


Рис. 2.4. Гістограма чистого прибутку з використанням лінійного тренду.

Побудована на рис. 2.4 гістограма чистого прибутку дає підстави зробити висновок про те, що було його значне зростання у 2021 р., потім у 2022 р. спостерігається різке скорочення, що пов'язано із введенням військового стану, а з 2023 р. він поступово зростає. Графік лінійного тренду має тенденцію до зниження і згідно з представленим рівнянням це буде відбуватися кожного року на 342,6 тис. грн.

Визначене лінійне рівняння тренду чистого прибутку має таке значення:

$$Y = -342,6x + 3925$$

Прогноз на майбутні зміни показника за лінійним трендом:

$$Y_{2025} = 3925 - 342,6 * 6 = 1869,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 3925 - 342,6 * 7 = 1526,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2027} = 3925 - 342,6 * 8 = 1184,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, помічаємо загальну тенденцію до збільшення виручки, собівартості та зниження чистого прибутку. Тобто підприємство не знаходиться у кризовому становищі, але потрібно звернути увагу на ці тенденції для врахування їх впливу для прийняття управлінських рішень на майбутнє.

Все це спонукає нас до проведення більш глибокого аналізу всіх факторів, які можуть вплинути на виробництво сільськогосподарської продукції, за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це метод системного аналізу, що використовується для формулювання стратегій розвитку підприємства шляхом оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити S (Strengths) – сильні сторони, W (Weaknesses) – слабкі сторони, O (Opportunities) – можливості та T (Threats) – загрози. У рамках розробки будь-якої стратегії цей аналіз є одним з базових елементів [32]. Основна мета SWOT-аналізу полягає у виявленні стратегічних напрямів розвитку, уникненні або зведенні до мінімуму існуючих ризиків, максимальному використанню внутрішнього потенціалу підприємства в контексті ринкових умов.

Внутрішнє середовище – це сукупність внутрішніх чинників, ресурсів і процесів, які формуються всередині організації та залежать від її керівництва, визначають поточний стан організації, її потенціал, ефективність і здатність до змін. До його складу відносять структуру організації, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу, фінансові та інформаційні ресурси, маркетинг, продажі.

Зовнішнє середовище – це комплекс факторів і умов, які діють поза межами організації і не піддаються її прямому контролю, але мають значний вплив на її діяльність, розвиток і стратегію. Воно поділяється на макросередовище (політичні, економічні, соціальні чинники, технологічні та екологічні фактори,

правові аспекти) і мікросередовище (конкуренти, постачальники, споживачі, партнери, інвестори).

Сформулюємо фактори зовнішнього середовища фермерського господарства та здійснимо оцінку їх впливу у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори зовнішнього середовища господарства

Можливості	Бали	Загрози	Бали
Сприяння системи оподаткування виробникам рослинницької продукції	2	Нестабільний стан економіки	3
Можливості підвищення кваліфікації спеціалістів у ВУЗах (ДДАЕУ)	2	Введення воєнного стану в Україні	3
Можливості придбання нового обладнання	1	Нарощення конкуренції	1
Законодавчо закріплена свобода підприємництва	2	Інфляційні процеси	2
Можливості оновлення засобів виробництва	1	Диспаритет цін	2
Розвиток нових напрямів виробництва	1	Зростання цін на ресурси виробничого призначення	3
Можливості кредитування	1		
Всього	10	Всього	14

Як показують дані табл. 2.6, найвищу оцінку отримали такі можливості, як сприяння системи оподаткування виробникам рослинницької продукції, підвищення кваліфікації спеціалістів у ВУЗах (ДДАЕУ), законодавчо закріплена свобода підприємництва.

Загрози з самою вищою оцінкою – це нестабільний стан економіки, введення воєнного стану в країні, зростання цін на ресурси виробничого призначення.

Загалом існуючі загрози складають 14 балів, перевищуючи можливості, які оцінені в 10 балів, на 4 пункти. Вони можуть погіршити фінансовий стан, знизити конкурентоспроможність і створити інші втрати та ризики для виробничої діяльності підприємства.

Наведемо оцінку факторів внутрішнього середовища в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Фактори внутрішнього середовища господарства

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Прибуткове виробництво	1	Нерівномірне надходження доходів протягом року	3
Забезпеченість основними і оборотними засобами	1	Морально застаріле обладнання	1
Наявність чорноземних ґрунтів	2	Сезонність виробництва	2
Розвинуте виробництво рослинницької продукції	2	Моногалузевий розвиток виробництва у напрямку рослинництва	1
Використання обґрунтованих сівозмін	1	Недостатньо кваліфікована робоча сила	1
Висока якість продукції	2	Уповільнені темпи зростання прибутку	2
Потенційні можливості нарощування виробництва продукції рослинництва	1	Підвищення собівартості продукції	3
Збільшення реалізаційної виручки	1	Відсутність системи стимулювання праці	2
Зростаюча продуктивність праці	1	Плинність кадрів	1
Здатність персоналу адаптуватися до змін	2		
Всього	14	Всього	16

Дані табл. 2.7. свідчать про те, що основними сильними сторонами є: наявність чорноземних ґрунтів, розвинуте виробництво рослинницької продукції, висока якість продукції, здатність персоналу адаптуватися до змін. Загальна оцінка – 14 балів.

Ключовими слабкими сторонами виступають: нерівномірне надходження доходів протягом року, пов'язане із сезонністю виробництва, та підвищення собівартості продукції. Оцінка цих чинників складає 16 балів, що більше на 2 пункти, ніж оцінені в 14 балів сильні сторони. Тобто ці сторони внутрішнього середовища господарства мають більш значний вплив, ніж його сильні сторони. Це означає, що підприємство має більше внутрішніх проблем або обмежень, ніж конкурентних переваг. Такий стан є потенційно небезпечним і потребує

негайного реагування.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу у табл. 2.8 і узагальнимо її результати (Додаток Б).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT- аналізу ФГ «ОЛЛА»

Зовнішнє/внутрішнє середовище	Сильні сторони (14 балів)	Слабкі сторони (16 балів)
Можливості (10 балів)	1. Впровадження нових культур, які мають високу рентабельність. 2. Запрошення фахівців з питань організації виробничого процесу (допоміжного виробництва). Сума балів СиМ = 24	1. Залучення кредитів для модернізації обладнання. 2. Застосування сучасних підходів планування для обґрунтування нових напрямів діяльності. 3. Підвищення кваліфікації персоналу. Сума балів СлМ = 26
Загрози (14 балів)	1. Масштабування виробництва для розширення ринків збуту. 2. Раціоналізація витрат і ресурсів для оптимізації собівартості продукції. Сума балів СиЗ = 28	1. Диверсифікація діяльності через створення додаткового промислового виробництва (переробка насіння соняшнику на масло). 2. Створення внутрішньої системи бонусів та мотивації працівників. Сума балів СлЗ = 30

Проведений аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарства у табл. 2 та додатку Б дає змогу сформулювати перелік його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз.

Сильні сторони з оцінкою в 14 балів і можливості з 10 балами займають найменшу питому вагу і складають 24 бали. Їх можна використати для впровадження виробництва нових культур, які мають високу рентабельність та запрошення фахівців з питань організації виробничого процесу (допоміжного виробництва).

Слабкі сторони і можливості оцінені в 26 балів, зокрема слабкі сторони

складають 16 балів і перевищують можливості на 6 балів, які склали лише 10 балів. Для згладжування цієї тенденції можна запропонувати залучення кредитів для модернізації обладнання, застосування сучасних підходів планування для обґрунтування нових напрямів діяльності та підвищення кваліфікації персоналу.

Сильні сторони і загрози оцінюються однаково по 14 балів і в сумі складають 28 балів. За допомогою використання сильних сторін можна знизити загрози, запровадивши масштабування виробництва для розширення ринків збуту, раціоналізацію витрат і ресурсів для оптимізації собівартості рослинницької продукції.

Як бачимо, найбільшої уваги потребує поле слабкості-загрози, яке має найвище оціночне значення в 30 балів. У тому числі слабкості оцінені в 16 балів, а загрози в 14 балів. Для зменшення та усунення негативного їх впливу пропонуємо доцільність впровадження наступних рішень: диверсифікація діяльності через створення додаткового промислового виробництва (переробка насіння соняшнику на масло); створення внутрішньої системи бонусів та мотивації працівників. Обґрунтування одного із цих напрямів, а саме диверсифікації виробництва буде проведено в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи покращення системи управління диверсифікацією на підприємстві

У сучасних умовах функціонування підприємств аграрного сектору, зокрема з огляду на нестабільність зовнішнього середовища, війну, глобальну конкуренцію та зростання витрат на ресурси, надзвичайно важливою стає здатність господарства до адаптації. Одним із ефективних інструментів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності є диверсифікація господарської діяльності. Проте ефективність її впровадження значною мірою залежить від наявності дієвої системи управління, яка потребує постійного вдосконалення.

У цьому контексті можна виокремити низку ключових напрямів покращення управління диверсифікаційними процесами:

- формування стратегічного бачення диверсифікації. Для ефективного управління необхідно сформулювати чітку стратегію диверсифікації, яка відповідатиме як потенціалу підприємства, так і вимогам ринку. Слід визначити пріоритети: чи йдеться про горизонтальне розширення в межах однієї галузі, вертикальну інтеграцію (наприклад, переробка сировини), чи освоєння нових, не пов'язаних видів діяльності (конгломератна диверсифікація);
- проведення всебічного аналітичного обґрунтування. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень слід здійснити детальний аналіз, оцінити ринкові ризики, фінансові можливості та інфраструктурні ресурси;
- удосконалення організаційної структури управління. Запровадження нових напрямків діяльності передбачає створення окремих підрозділів або центрів відповідальності, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити гнучкість у менеджменті. Це також сприяє підвищенню

відповідальності за результати нових виробничих ініціатив;

- запровадження ефективного моніторингу та контролю. Необхідно впровадити систему контролю ключових показників ефективності, яка дозволить оцінювати результативність нових напрямків виробництва. Доцільно застосовувати інтегровані підходи, зокрема фінансову звітність за центрами прибутку, щоб бачити реальний внесок кожного виду діяльності;

- інвестиційне забезпечення диверсифікації. Важливим аспектом є попереднє фінансово-економічне обґрунтування інвестицій у нові види діяльності. Необхідно складати бізнес-плани, враховувати терміни окупності, ризики та потенційні джерела фінансування (власні кошти, кредити, державні програми підтримки);

- підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Оскільки диверсифікація часто вимагає освоєння нових технологій, ринків або підходів до збуту, важливим напрямком є навчання персоналу основам стратегічного планування, логістики, маркетингу та ризик-менеджменту;

- пошук партнерств і створення кооперацій. Одним із дієвих інструментів зниження ризиків є співпраця з іншими підприємствами, створення кластерів, участь у програмах державно-приватного партнерства або кооперативах. Це відкриває нові можливості для виходу на ринки та спільного використання інфраструктури.

Поряд з цим потрібно враховувати такі фактори, як стратегічні цілі підприємства, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, види диверсифікації, термін підготовки та реалізації проектного рішення, наявність і достатність фінансових ресурсів, організаційну структуру та управління на підприємстві, кадровий потенціал, технологічні можливості, ризики, логістику та постачання, маркетинг і просування, а також ретельно проаналізувати ринок.

Впровадження диверсифікації в господарстві проходить по наступним етапам:

- аналіз слабких і сильних сторін;
- окреслення мети, результатів;

- пошук можливих напрямів;
- оцінка перспективних напрямів;
- прийняття рішення про найбільш оптимальний напрям;
- контроль за реалізацією стратегією диверсифікації [21] .

Таким чином, покращення системи управління диверсифікацією має базуватись на стратегічному плануванні, чіткій організації, ефективному контролі та розвитку управлінських компетенцій. Це дозволить не лише знизити ризики, а й значно посилити позиції підприємства в умовах конкуренції та економічної нестабільності.

Аналіз господарської діяльності фермерського господарства, проведений у другому розділі показав, що основною галуззю є рослинництво. Зосередимо увагу на тій продукції, яка має найбільшу частку у виробництві товарної продукції. Це соняшник, доля якого складає 37,0 %. Доцільним буде впровадження його переробки як додаткового промислового виробництва.

Додаткове промислове виробництво – це вторинний вид діяльності, який впроваджується на базі основного (здебільшого сільськогосподарського) підприємства з метою переробки сировини власного виробництва або побічних продуктів і отримання продукції з вищою доданою вартістю. Іншими словами, це виробництво, яке не є основним профілем господарства, але доповнює та розширює основну діяльність, дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси підприємства (відходи, сировину, персонал, виробничу базу тощо), основною метою якого є підвищення рентабельності [31].

Основними перевагами такого нововведення можуть бути наступні:

1) зростання доданої вартості продукції. Так, переробка дає змогу продавати не сировину, а готовий продукт (такий як олія, макуха, шрот), що має вищу ринкову ціну. Також збільшується маржинальність та загальна рентабельність виробництва;

2) диверсифікація джерел доходу. Зменшується залежність господарства від коливань цін на сировину, можна отримати додаткові прибутки від продажу

побічних продуктів. Наприклад, макуху і шрот можна реалізувати як корм, кормову добавку для сільськогосподарських тварин. Вони застосовуються у раціонах великої рогатої худоби, свиней, птиці, рідше – кролів, риби і забезпечують тваринам належне зростання, продуктивність, імунітет; є сировиною для біогазових установок;

3) створення переробного кластера. Можна розвивати місцеву інфраструктуру: логістику, упаковку, зберігання, торгівлю. Потенціал для продажу переробленої продукції, особливо олії – це товар з високим попитом;

4) зниження логістичних витрат. Зменшуються обсяги транспортування сировини (насіння) – замість цього транспортується концентрований продукт, менші витрати на зберігання;

5) створення нових робочих місць. Виробництво потребує операторів, техніків, контролерів якості, логістів, що призведе також до підвищення зайнятості на місцевому рівні;

6) підвищення конкурентоспроможності господарства. Підприємство отримує повний контроль над виробничим ланцюгом – від поля до споживача, має можливість виходу на нові ринки збуту (магазини, експортери, агропереробники).

Звичайно, впровадження переробки потребує початкових інвестицій (обладнання, сертифікація), але окупається завдяки стабільним доходам і гнучкості у продажу продукції. Тому є доцільним сконцентруватися на застосуванні такого допоміжного промислового виробництва у напрямі створення цеху по переробці насіння соняшнику на масло.

3.2. Розробка і оцінка проєкту впровадження допоміжного промислового виробництва

Галузь, підприємство та його продукція. Завдяки значним площам, відведеним під посіви соняшнику (4825 тис. га на 2022 рік), Україна переробляє великі обсяги цієї сировини та виробляє значну кількість соняшникової олії.

Вітчизняне виробництво повністю покриває потреби внутрішнього ринку та експортує за кордон 80 % продукції. Динаміка виробництва соняшникової олії в Україні характеризується зростанням (у 2023-2024 рр. обсяги виробництва зросли на 13,7% та обсяги експорту – на 17% порівняно з 2020-2021 рр.).

Соняшникова олія – продукт рослинного походження, переробка якого супроводжується утворенням побічних продуктів – макухи та шроту. Вони не утилізуються, а використовуються для виробництва кормів для тварин, що забезпечує додаткове джерело прибутку до бюджету як від реалізації самої олії, так і від її переробних залишків. Одним із ключових чинників зростання обсягів виробництва соняшникової олії є її універсальне призначення: вона застосовується для смаження, заправки салатів, у кондитерських виробках, а також при виготовленні маргарину, жирів та інших продуктів харчової промисловості.

Основний чинник попиту на соняшник – це баланс врожаю соняшнику та потенціал переробних потужностей олійної культури. Отже не тільки збільшення посівних площ соняшнику важливий чинник розвитку галузі, але і модернізація технологій його переробки. Тільки за таких умов можемо отримати зростання місткості ринку соняшникової олії та мати першість у світовій торгівлі олією [40].

Дослідження ринку. В запропонованому проекті передбачається виробництво сирової нерафінованої олії та супутніх продуктів перероблення на міні-олійниці, початок діяльності якої передбачено на 01.07.2025 р.

На першому етапі оцінки обсягів продажу продукції переробки соняшнику необхідно з'ясувати види продукції та обсяги їх виробництва. Підприємство реалізуватиме два види продукції – олію та макуху, тому прогнозуємо обсяги продажу для кожного найменування продукції та визначаємо загальний обсяг продажів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги виробництва основної та побічної продукції на 2025-2026 рр.

Продукція	2025 (6 міс.)				2026			
	Норма на 100 кг насіння, кг	Обсяги переробки, кг/міс.	Вихід продукції, кг/міс.	Всього, т	Норма на 100 кг насіння, кг	Обсяги переробки, кг/міс.	Вихід продукції, кг/міс.	Всього, т
Олія	40	17500	7000	42,00	40	35000	7000	84,00
Макуха	35	17500	6125	36,75	35	35000	6125	73,50

Перелік та класифікація можливих ринків реалізації соняшникової олії в Кам'янському районі Дніпропетровської області (з урахуванням місцевої інфраструктури, економічної діяльності та споживчого попиту) (дод. В) представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Можливі ринки реалізації соняшникової олії за проектом (ринок А)

№ з/п	Вид ринку	Локальні споживчі ринки	Ринки збуту поза районом (в межах області)
1	Споживчий ринок	Продуктові магазини в смт Кринички, с. Аули, с. Веселе, с. Божедарівка	Міста: Дніпро, Кам'янське, Кривий Ріг – великі аграрні ринки, торгові платформи, логістичні центри
		Продажі на місцевих ринках (базарних площах)	
		Малі торгові мережі продукції місцевого походження	
2	Виробничий ринок	Пекарні та харчові підприємства (виробники маргарину, майонезу, кулінарних жирів, які зацікавлені у прямих поставках нерафінованої олії)	Підприємства харчової промисловості
		Кафе, їдальні, заклади громадського харчування	Продаж через фермерські онлайн-платформи («Лавка традицій», «Свої Люди», OLX, Prom.ua)
			Кооперація з дистриб'юторами та логістичними компаніями
			Кооперація з аграрними кооперативами
			Дніпропетровщини для спільного експорту

Наочно можливі ринки реалізації соняшникової олії представимо на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Можливі ринки реалізації соняшникової олії [42].

Реалізація макухи (ринок Б), як цінної білкової добавки до раціону годування в спеціалізовані тваринницькі господарства (відгодівля ВРХ, свиней, птахів) передбачається на основі співпраці з фермерськими господарствами, що зацікавлені в кормах та готові бартерувати або закуповувати цю продукцію.

В табл. 3.3 представлений прогноз продажів по видах продукції та загальні продажі за проектний період.

Таблиця 3.3

Прогноз обсягів продажу на 2025-2026 роки

Показник	2025 (6 місяців)			2026		
	Обсяг, т	Ціна, грн/т	Всього, т ис.грн	Обсяг, т	Ціна, грн/т	Всього, тис.грн
Ринок А						
Всього продаж	42,00	65000	2730	84,00	70000	5880
Ринок Б						
Всього продаж	36,75	9000	331	73,50	10000	735
Загальний обсяг продаж	х	х	3061	х	х	6615

Джерело: [33].

Рівень конкуренції на ринку олії в регіоні діяльності підприємства достатньо високий [15]. Побудуємо матрицю конкурентного профілю, щоб визначити майбутню позицію на ринку олії серед виробників аналогічної продукції за територіальною ознакою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця конкурентного профілю

Імена й адреси основних конкурентів:

А: Верхівцевський олійноекстракційний завод (Дніпропетровська обл., Кам'янський район, м. Верхівцеве, вул. Нова, 50-А)

Б: СФГ «СВІТЛАНА» (Дніпропетровська обл., Кам'янський район, село Червоноіванівка)

Ключові фактори	Ваговий коефіцієнт	Власне виробництво		Конкурент А		Конкурент Б	
		рей-тинг	оцін. знач.	рей-тинг	оцін. знач.	рей-тинг	оцін. знач.
Якість товару	0,4	3	1,2	4	1,6	2	0,8
Ціна товару	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Канали збуту	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Реклама	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Сумарне оціночне значення	1	х	2,9	х	3,2	х	2,5

Етапи розрахунку матриці конкурентного профілю:

1. Ключовим факторам присвоюємо ваговий коефіцієнт (табл. 3.4), розмір якого визначається самостійно і відбиває значимість кожного фактора. Сума вагових коефіцієнтів усіх факторів приймається рівною 1.

2. Складаємо список головних конкурентів і визначаємо рейтинг кожного.

3. Визначаємо оцінні значення по кожному фактору множенням вагового коефіцієнта на рейтинг. Сума отриманих оцінних значень по ключових факторах визначає конкурентну позицію підприємства відносно-конкурентів.

Рейтинг ключових факторів успіху наведемо в табл. 3.5.

Оцінюючи конкурентів можемо перевірити правильність вибору свого цільового ринку і виробити стратегію виходу на нього. Вивчення досвіду діяльності конкурентів допоможе скласти план заходів для досягнення бажаної

позиції на ринку через оцінку переваг та недоліків перед конкурентами. Для ФГ «ОЛЛА» в сфері виробництва олії бачимо середню позицію в конкуренції.

Таблиця 3.5

Рейтинг ключових факторів успіху

Досягнення по даному фактору	Рейтинг
Дуже незначні	1
Незначні	2
Значні	3
Дуже значні	4

Маркетингові витрати. У цій частині проекту визначимо особливості просування продукції на споживчий та виробничий ринок. Для цього в загальних цифрах визначимо витрати на організацію реалізації продукції (оренда торгових місць, транспортування продукції, оплата праці реалізатору, тощо).

Основним фактором в просуванні продукції на ринок буде брендування олії через реєстрацію торгової марки, для чого необхідно:

Визначити концепцію бренду:

Назва: Золота Крапля (уособлює натуральність, цінність кожної краплини).

Елементи стилю: кольори (золотисто-жовтий, глибокий коричневий, білий);

Шрифт: Традиційний з українським характером.

Слоган: «Справжній смак українського сонця»;

Етикетка: макет торгової марки і етикетки представлені в дод. Д.

Онлайн-присутність: Instagram: @zolotakraplya_oil; Facebook-сторінка: «Золота Крапля».

Визначимо бюджет витрат на реалізацію та рекламу продукції (табл. 3.6).

Виробничий план. Технологічні процеси і потреба в обладнанні.

Технологічна лінія виробництва олії холодного віджиму – це набір обладнання та процесів, що дозволяє отримати рослинну олію з насіння чи плодів без нагрівання, зберігаючи максимум корисних речовин, смаку та аромату.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат напросування продукції, тис. грн.

Показник	2025 (6 міс.)		2026		Разом за 2 роки
	За 1 місяць	Всього	За 1 місяць	Всього	
Витрати на реалізацію	5,0	30	6,0	72	102
Витрати на рекламу	3,0	18	3,0	36	54
В т.ч. брендування	0,5	3	0,5	6	9
банер/щитова реклама	1,5	9	1,5	18	27
інтернет-об'яви	1,0	6	1,0	12	18
Всього	х	48	х	108	156

Особливості холодного віджиму: зберігаються вітаміни (А, Е, К), ненасичені жирні кислоти (омега-3, омега-6); не застосовується хімічна екстракція (на противагу гарячому віджиму); вища собівартість, але і вища якість продукту. Така олія є екологічно чистою та має високу харчову цінність. Представимо технологію виробництва олії холодного віджиму (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Технологічні операції виробництва олії холодного віджиму

№ з/п	Етап	Опис процесу	Основне обладнання
1	Приймання сировини	Надходження насіння соняшнику на виробництво	Бункери, ваги
2	Очищення насіння	Видалення сміття, пилу, металевих частинок	Вібросито, магнітний уловлювач, сепаратор, аспіратор
3	Сушіння (за потреби)	Зменшення вологості насіння до 7–8%	Низькотемпературна сушарка
4	Калібрування насіння	Відбір за розміром, формою, видалення битого чи незрілого	Калібрувальні сита
5	Холодний віджим	Віджим олії без нагрівання (>45 °C не допускається)	Шнековий маслопрес або гідравлічний прес
6	Фільтрація олії	Вилучення механічних домішок, покращення прозорості	Фільтр-прес, відстійники
7	Зберігання олії	Тимчасове зберігання перед фасуванням	Ємності з нержавіючої сталі
8	Розлив і пакування	Фасування в пляшки, закупорювання, етикетування	Розливна машина, закупорювач, етикетувальник
9	Зберігання готової продукції	Умови зберігання: темне, прохолодне місце, температура не вище 18-20 °C. Термін зберігання: 6-12 місяців залежно від типу олії та упаковки	Захищене від світла приміщення

Джерело: [28].

Основним елементом обладнання є шнековий маслопрес ММШ-130, який призначений для отримання сиродавленої рослинної олії з насіння олійних культур, зокрема соняшника, методом холодного віджиму. Насіння завантажується у приймальний бункер, звідки самопливом потрапляє у робочу зону. Робота маслопресу базується на подрібненні та стисканні насіння шнеком. Відіжата олія проходить через щілинні отвори корпусу, тоді як макуха виходить у вигляді пелюсток через кінець пресувальної зони. В табл. 3.8 наведено перелік, орієнтовна ціна та можливі постачальники обладнання для олійниці.

Таблиця 3.8

Підбір обладнання для холодного віджиму олії

№	Назва обладнання	Модель / Тип	Продуктивність	Орієнтовна ціна, тис. грн.	Постачальник
1	Шнековий маслопрес	ММШ-130 (2 од.)	2×130 кг/год	2×81 = 162	ТОВ «Лаврін» м. Дніпро [22]
2	Фільтр для олії	Фільтр-прес 100 л/год	100–150 л/год	35	ТехноМашСтрой / Кийко [29,35]
3	Сушарка насіння	Низькотемпературна	300 кг/год	60	Промагро / Політрейд [36]
4	Вібросито з сепаратором	Комбінована установка	300 кг/год	45	Кийко / Lavrin [22,29]
5	Розливна машина	Напівавтомат + закупорювач	до 150 л/год	85	ProFood / Prom.ua [28]
6	Ємності та допом. обладнання	Нерж. резервуари, труби	—	50	Локальні виробники
	ВСЬОГО:			437	

Щоб відкрити виробничий цех будь-якого масштабу, знадобиться щонайменше одне приміщення. Потрібно встановити обладнання та місткості для зберігання сировини та готової продукції. Склад повинен приблизно вдвічі перевищувати площу виробничого цеху і додатково склад для зберігання макухи наполовину. Для відкриття невеликої олійниці підійдуть господарські приміщення чи каркасні будівлі. В нашому випадку – друге.

Отже, для стабільної роботи міні олійниці потужністю 100 кг/годину планується придбати каркасну будівлю площею не менше 130 м², а планами на розширення та автоматизацію розливу – орієнтуємося на 150 м². Схема

розташування обладнання представлена на рис. 3.2, а розрахунки потреби в площі – в дод. И.

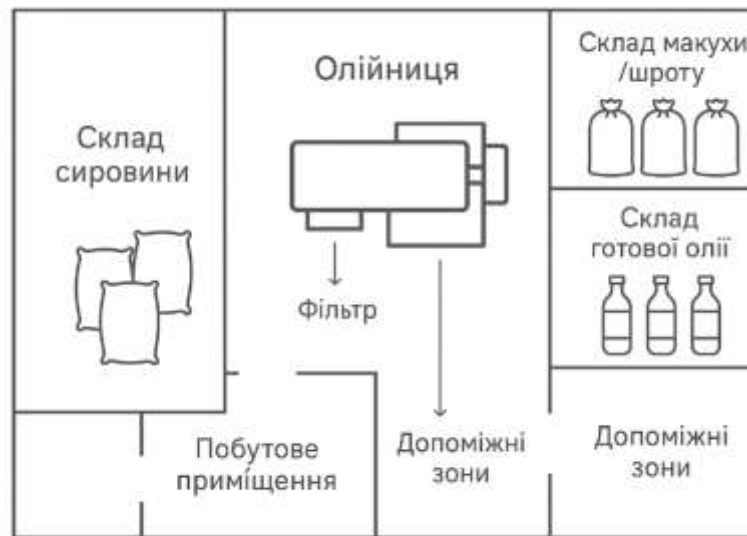


Рис. 3.2. Схема розміщення обладнання у приміщенні

Дані, представлені в дод. И свідчать про те, що для стабільної роботи олійного міні цеху потужністю 100 кг/год. рекомендується приміщення площею не менше 130 м², при плануванні розширення виробництва або автоматизацію розливу – краще закладати до 150 м².

Крім обладнання та приміщення необхідно придбати автомобіль для вантажоперевезень готової продукції та сировини. З метою заощадження вирішено придбати вживаний автомобіль грузопідйомністю до 2 тонн, марки Volkswagen T5, 2005 року випуску. Орієнтовна ціна складе 207 тис. грн. [43].

Розрахунок виробничих витрат. Витрати виробничої діяльності групуються за такими економічними елементами: витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; матеріальні витрати; інші витрати.

Розрахунки витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи (22% від фонду оплати виробничого персоналу) представлені в табл. 3.9.

До **матеріальних витрат** відносять: вартість сировини; утримання основних засобів виробництва; вартість електроенергії; вартість транспортних перевезень.

Таблиця 3.9

Фонд оплати праці виробничого персоналу, тис.грн.

Показник	Чисельність	Роки				Разом за 2 роки
		2025 (6 міс.)		2026		
		За 1 міс	Всього	За 1 міс	Всього	
Майстер-технолог	1	10	60	10	120	180
Вантажник	1	9	54	9	108	162
Водій	1	9	54	9	108	162
Всього ФОП	3	х	168	х	336	504
Відрахування на соцзаходи		х	37	х	74	111
Всього ФОП з відрахуваннями		х	205	х	410	615

Розрахувати матеріальних витрат представлені в табл. 3.10-3.12. Основні витрати припадають на витрати сировини, в нашому випадку сировина власного виробництва.

Таблиця 3.10

Витрати сировини і матеріалів на виробництво олії

Вид сировини	2025 (6 міс.)			2026		
	Обсяги переробки, т/міс.	Собівартість, тис. грн./т	Всього, тис. грн.	Обсяги переробки, т/міс.	Собівартість, тис. грн./т.	Всього, тис. грн.
Насіння соняшнику	17,5	20	350	35,0	25	875

Витрати на придбання та утримання основних засобів включають амортизаційні відрахування і витрати на поточний ремонт (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Витрати на придбання та утримання основних засобів

Показник	Придбання, тис грн.	Амортизаційні відрахування		Відрахування на поточний ремонт	
		Норма, %	Сума, тис. грн.	Норма, %	Сума, тис. грн.
Міні олійниця	437	7	32,7	4,9	21,4
Тентовий ангар [5]	185	10	18,5	4,9	9,1
Автомобіль Volkswagen T5	207	10	20,7	4,9	10,1
Всього	622	х	71,9	х	40,6

Відповідно витрати на утримання основних засобів складуть половину від даних представлених в табл. 3.11.

Витрати на оплату послуг електро- та водогосподарства розраховуються по планових обсягах виробництва та планової собівартості одиниці послуг. Розрахунки витрат на послуг електро- та водопостачання представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Витрати на оплату робіт та послуг

Роботи, послуги	2025 (6 міс.)				2026			
	Обсяг		Вартість,		Обсяг		Вартість	
	на місяць	рік	за місяць, грн.	за рік, тис. грн.	на місяць	рік	за місяць, грн.	за рік, тис. грн.
Електроенергія, кВт.-год	1375	8250	5	41,3	1375	16500	5	82,6
Водоспоживання, м3	2,5	15	200	3,0	2,5	30	200	6,0
Всього	х	х	х	44,3	х	х	х	88,6

Інші витрати включають витрати на малоцінні та швидкозношувані предмети: тара, етикетки, рукавиці, мийні засоби, витратні матеріали (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок витрат МШП

Витратний матеріал	2025 (6 міс.)				2026			
	Витрати, тис. шт.		Вартість, тис. грн		Витрати, тис. шт.		Вартість, тис. грн	
	на місяць	рік	за місяць	за рік	на місяць	рік	за місяць	за рік
Тара (пляшки 1 л)	7	42	28	168	7	84	31	378
Етикетки та упаковка	7	42	14	84	7	84	18	210
Інше (витратні матеріали)	-	-	4	24	-	-	5	60
ВСЬОГО	х	х	46	276	х	х	54	648

Розрахунок загальногосподарських витрат: витрати на оплату праці АУП; відрахування на соціальні заходи; утримання адміністративних приміщень; комунальні послуги; транспортні витрати на управління. Всі розрахунки представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Загальногосподарські витрати, тис. грн.

Загальногосподарські витрати	2025 (6 місяців)		2026	
	Витрати, тис. грн.		Витрати, тис. грн.	
	на місяць	на рік	на місяць	на рік
Оплата праці АУП	9	54	10	120
Відрахування на соціальні заходи (22%)	2	12	2	24
Утримання адміністративних приміщень	2	12	2	24
Комунальні послуги	2	12	2	24
Транспортні витрати на управління	3	18	3	36
Всього	18	108	19	228

Фінансовий план. План прибутків і збитків представлений в табл. 3.15 за прогнозованим обсягом виробництва соняшникової олії холодного віджиму та макухи. Розрахунок проведений на 2 роки з урахуванням перспективи нарощення виробництва в майбутніх періодах.

Таблиця 3.15

План прибутків і збитків по проєкту, тис. грн.

Показник	Роки		Всього за 2 роки
	2025 (6 міс)	2026	
Загальний обсяг продажу:	3061	6615	9576
Загальні витрати	1087	2675	3762
1. Виробничі витрати:	979	2447	3426
В т.ч.:			
- оплата праці	168	504	672
- відрахування на соціальні заходи	37	111	148
- вартість сировини	350	875	1225
- витрати на послуги	44	89	133
- витрати на рекламу	48	108	156
- утримання основних засобів	56	112	168
- витрати на МШП	276	648	924
2. Загальногосподарські витрати	108	228	336
Прибуток	1974	3940	5814
Єдиний податок	50	50	100
Чистий прибуток	1924	3890	5714

Власні кошти з прибутків попередніх років на ФГ «Олла» будуть джерелом початкових інвестицій для впровадження проекту створення міні олійниці з ціллю організації виробництва соняшникової олії холодного віджиму. Розмір початкових інвестицій складає 850 тис. грн..

Період окупності вимірюється в роках або місяцях.

Сок = Початкові інвестиції/Планові надходження (Прибуток) = 850 /1924= 0,44 роки.

Тобто через півроку проєкт повністю окупить всі витрати

Очікувана економічна ефективність від диверсифікації.

Запропонований проєкт диверсифікації виробництва шляхом організації допоміжного промислового виробництва в ФГ «ОЛЛА» з переробки насіння соняшника на олію за технологією холодного віджиму може бути впроваджений, тому що за проєктними розрахунками очікуваний чистий прибуток за два роки складе 5714 тис. грн.

Для прийняття управлінського рішення про реалізацію запропонованого проєкту необхідно також ідентифікувати та дослідити можливі ризики, щоб скласти програму мінімізації їх впливу на успішність проєкту.

Ризиками визначаємо імовірне настання небажаної події або відхилення від очікуваного результату, яке може призвести до втрат, збитків або негативних наслідків для людини, організації чи системи. Мінімізація ризиків спрямована на подолання невизначеності в умовах вибору і можливістю оцінити імовірність успішної діяльності або невдачі і відхилення від поставленої мети.

Ризики втілення представленої бізнес-ідеї залежать від досліджуваних в попередньому розділі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності підприємства. Можливі небажані події можуть спричинити фінансові, репутаційні або операційні втрати. В табл. 3.15 представлені і охарактеризовані загальні та вузькогалузеві ризики для організація міні олійниці для ФГ «Олла».

Заходи нейтралізації ризиків: відстеження змін в бізнес-середовищі; контроль якості продукції; моніторинг потреб споживачів.

Фінансові ризики можуть бути зменшені шляхом укладання страхового договору – це один із найпоширеніших інструментів захисту бізнесу. Виявлені ризики не становлять загрози для реалізації даного проєкту, оскільки рішення про його впровадження ґрунтувалося на результатах SWOT-аналізу діяльності фермерського господарства. Запропонований напрям диверсифікації виробництва є своєчасним та відповідає сучасним ринковим умовам. Аналіз ринків та заходи їх мінімізації представлені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Аналіз ризиків та заходів їх мінімізації

№ з/п	Ризик	Ймовірність	Наслідки	Рівень ризику	Заходи мінімізації
1	Вихід з ладу обладнання	Середня	Високі	Високий	Своєчасне ТО, запасні частини, договір з сервісом
2	Перебої з електропостачанням	Середня	Середні	Середній	Установка генератора або джерела безперебійного живлення
3	Втрата продукції через неправильне налаштування	Низька	Середні	Середній	Навчання персоналу, контрольні запускання, інструкції
4	Обмежене зберігання	Середня	Середні	Середній	Планування логістики, модернізація складів, тимчасові ангари
5	Падіння цін на олію	Висока	Високі	Високий	Диверсифікація ринків, фасування, брендінг
6	Проблеми зі збутом	Висока	Середні	Високий	Реклама, онлайн-продажі, прямі поставки, участь у ярмарках

Проведемо економічні розрахунки, що підтвердять доцільність і перспективність реалізації проєкту шляхом порівняння очікуваного прибутку ФГ «Олла» до та після реалізації проєкту в 2025-2026 рр. (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Очікуваний прибуток в 2025-2026 роках

№ з/п	Показник	2025	2026	2026 у % до 2025
1	Чистий прибуток за трендовим аналізом, тис. грн.	1869,4	1526,8	81,7
2	Чистий прибуток за проектом, тис. грн.	1924,0	3890,0	202,2
3	Загальний чистий прибуток, тис. грн.	3793,4	5416,8	142,8
4	Співвідношення чистого прибутку після та до реалізації проекту, %	102,9	254,8	+ 151,9 в.п.

Аналіз даних, представлених в таблиці 3.17 підтверджує, що реалізація проекту організації міні-олійниці забезпечить збільшення чистого прибутку майже на 152 в. п. та допоможе змінити негативні тенденції, що склалися. Отже, проект можна пропонувати до впровадження в діяльність ФГ «Олла».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Диверсифікація підприємства – це стратегія розвитку, яка передбачає розширення видів діяльності підприємства за межі традиційного продукту, ринку або технології. Основною її метою є підвищення стійкості, зниження ризиків, зростання прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє підприємству мінімізувати залежність від одного ринку або продукту, краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати наявні ресурси більш ефективно, займати нові ніші або ринки збуту.

2. Диверсифікація зазвичай розподіляється на зв'язану та незв'язану. У свою чергу зв'язана поділяється на вертикальну (може бути зворотною та прямою) та горизонтальну (може бути представлена у вигляді розширення спектру продуктів або у вигляді географічного розширення). Вибір виду диверсифікації залежить від цілей бізнесу, ресурсної бази, ринкової ситуації та рівня управлінської готовності, а також є критично важливим управлінським рішенням, що визначає не лише тактику розширення, але й довгострокову життєздатність підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

3. Питання пошуку нових напрямів діяльності підприємств стоїть досить гостро і при впровадженні диверсифікації на підприємстві потрібно враховувати дію різних факторів. Так, вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору: 1) зовнішнього середовища; 2) внутрішнього середовища. Для того, щоб диверсифікація була ефективною, підприємству необхідно не лише орієнтуватися на фінансові показники, а й враховувати вплив зазначених факторів, мати чітке стратегічне бачення, налагоджену систему управління ризиками та гнучку організаційну структуру. Успішна диверсифікація – це баланс між розширенням можливостей і контрольованим управлінням підприємства.

4. Дослідження проводилося на базі фермерського господарства «ОЛЛА» Криничанського району Дніпропетровської області. Виявлено, що за період 2020-2024 рр. зросли показники використання земельних ресурсів, продуктивність праці, використання фондів; товарна продукція, найбільшу частку в якій займає соняшник; але зменшилася кількість працівників. Визначено напрям спеціалізації – олійно-зерновий. Не дивлячись на складну економічну і політичну ситуацію, господарство за досліджуваний період було рентабельним, не було збитків і у 2024 р. цей показник знаходиться на рівні 15,2 %.

5. За допомогою трендового аналізу встановлено, що середній приріст виручки щороку буде складати 1121 тис. грн., собівартості продукції – 1463 тис. грн., але чистий прибуток буде знижуватися на 342,6 тис. грн. Проведений SWOT-аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарства дає змогу сформулювати перелік його сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз. Найбільшої уваги потребує поле слабкості-загрози. Для зменшення та усунення негативного їх впливу пропонуємо доцільність впровадження наступних рішень: диверсифікація діяльності через створення додаткового промислового виробництва (переробка насіння соняшнику на масло); створення внутрішньої системи бонусів та мотивації працівників.

6. Покращення системи управління диверсифікацією має базуватись на стратегічному плануванні, чіткій організації, ефективному контролі та розвитку управлінських компетенцій. Це дозволить не лише знизити ризики, а й значно посилити позиції підприємства в умовах конкуренції та економічної нестабільності.

7. Запропонований проект виробництва сирової нерафінованої олії та супутніх продуктів перероблення на міні-олійниці з періодом окупності 0,44 роки забезпечить збільшення чистого прибутку майже на 152 в. п. та допоможе змінити негативні тенденції, що склалися. Отже, проєкт можна пропонувати до впровадження в діяльність ФГ «ОЛЛА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. В. Нова корпоративна стратегія. СПб, 2008. 416 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу. Підручник. К.: КНЕУ, 2015. 783 с.
3. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ ім. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2020. № 3. С. 176-187.
4. Бражевська Г. М. Техніко-технологічне забезпечення виробництва продукції рослинництва. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С.49-52.
5. Виробнича компанія «Tentova Domivka». *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://tentovadomivka.com.ua/product-category/tentovye-palatki-sklady-angary-shatry-i-nakidki/> (дата звернення 01.06.2025).
6. Воронін К., Мельник Л. Удосконалення управління диверсифікаційними процесами підприємства. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (28-29 квітня 2025 р.). Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 124-127.
7. Гладка А. В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 288-291.
8. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 54-62.
9. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 17-22.
10. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16-21.

11. Згурська О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 6 (111). С. 66-74.
12. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 19-27.
13. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка та менеджмент. 2008. № 4 (28). С. 3-8.
14. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.
15. Карта місцерозташування виробництва. URL: <https://www.google.com/maps/place> (дата звернення 30.05.2025).
16. Ковтуненко К. В., Ковтуненко Ю. В., Партика М. Р. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12. С. 22-27.
17. Ковтуненко Ю. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти*. Розділ 21. Монографія. Вип. 2. Херсон: Грін Д. С., 2017. 906 с.
18. Лазоренко Т. В., Федун В. В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 40. 2020. С. 241-245.
19. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. С. 19-23.
20. Манаєнко І. М., Кондратюк А. А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). 2018. № 5. С. 15-19.

21. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 440-445.

22. Маслопрес шнековий ММШ-130 (110-130 кг/год.). *Офіційний сайт ТОВ «Лаврін»*. URL: <https://lavrin.com.ua/ua/products/maslopressy/maslopress-shnekovyy-mmsh-130.html?> (дата звернення 31.05.2025).

23. Мищенко А. П. Стратегічне управління: навч. пос. Дніпропетровськ, 2003. 250 с.

24. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Дежава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (11). С. 63-66.

25. Момонт Т. В. Диверсифікація як альтернативний напрям розвитку діяльності суб'єктів господарювання та об'єкт облікового відображення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3(42). С. 57-63.

26. Павлик В. П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 67-73.

27. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 193-206.

28. Постачальник харчового обладнання ProFood. *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://profood.com.ua/ua/pres-dlya-oliyi?srsltid=AfmBOopGacupkgpcCX3s7LlmP1qu6vAj2DMt-DFXCHixRDi6tDuXrQK&> (дата звернення 30.05.2025).

29. Приватне підприємство Кийк. *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://kijko.com.ua/maslopresy/> (дата звернення 31.05.2025).

30. Пушкар І. В., Проскуріна Н. М. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і аудит». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 115 с.

31. Прохорова В. В., Давидова Ю. О. Організація виробництва: навч. посібник. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.
32. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Терент'єва О. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцовой А. К.: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 64 с.
33. Середні ціни в Україні: олія соняшникова. *Мінфін*. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/sunflower_oil/ (дата звернення 29.04.2025).
34. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 25-34.
35. ТехноМашСтрой. *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://tms.ck.ua/ua/p2153690186-malaya-promyshlennaya-maslichnaya.html> (дата звернення 01.06.2025).
36. ТОВ ПОЛІТРЕЙД. *Офіційний сайт компанії*. URL: <https://polytrade.in.ua/about/> (дата звернення 01.06.2025).
37. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: підручник для вузів. М.: Банки і біржі, ЮНІТІ. 1998. 576 с.
38. Трофименко К. В. Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку регіону*. Вип. 19. Т. 2. 2023. С. 223-234.
39. Чукіна І. В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 80-85.
40. Шандрівська О. Є., Питуляк Н. С., Греб О. І. Дослідження ринку соняшникової олії у світі та Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (12), 2024. С. 365-382.

41. Шароян Ф. А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 16-25.
42. Як відкрити бізнес з виробництва соняшникової олії. *Офіційний сайт ТОВ «ТАН»*. 2023. URL: <https://tan.com.ua/iak-vidkriti-biznes-z-virobnitstva-sonyashnikovoi-olii/> (дата звернення 29.05.2025).
43. AUTO. RIA. *Офіційний сайт*. URL: <https://auto.ria.com/uk/truck/volkswagen/do-2-tonn/> (дата звернення 02.06.2025).
44. Berry C. H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*. 1971. vol. 14. pp. 371-383.
45. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 1980. 628 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані про реєстрацію фермерського господарства

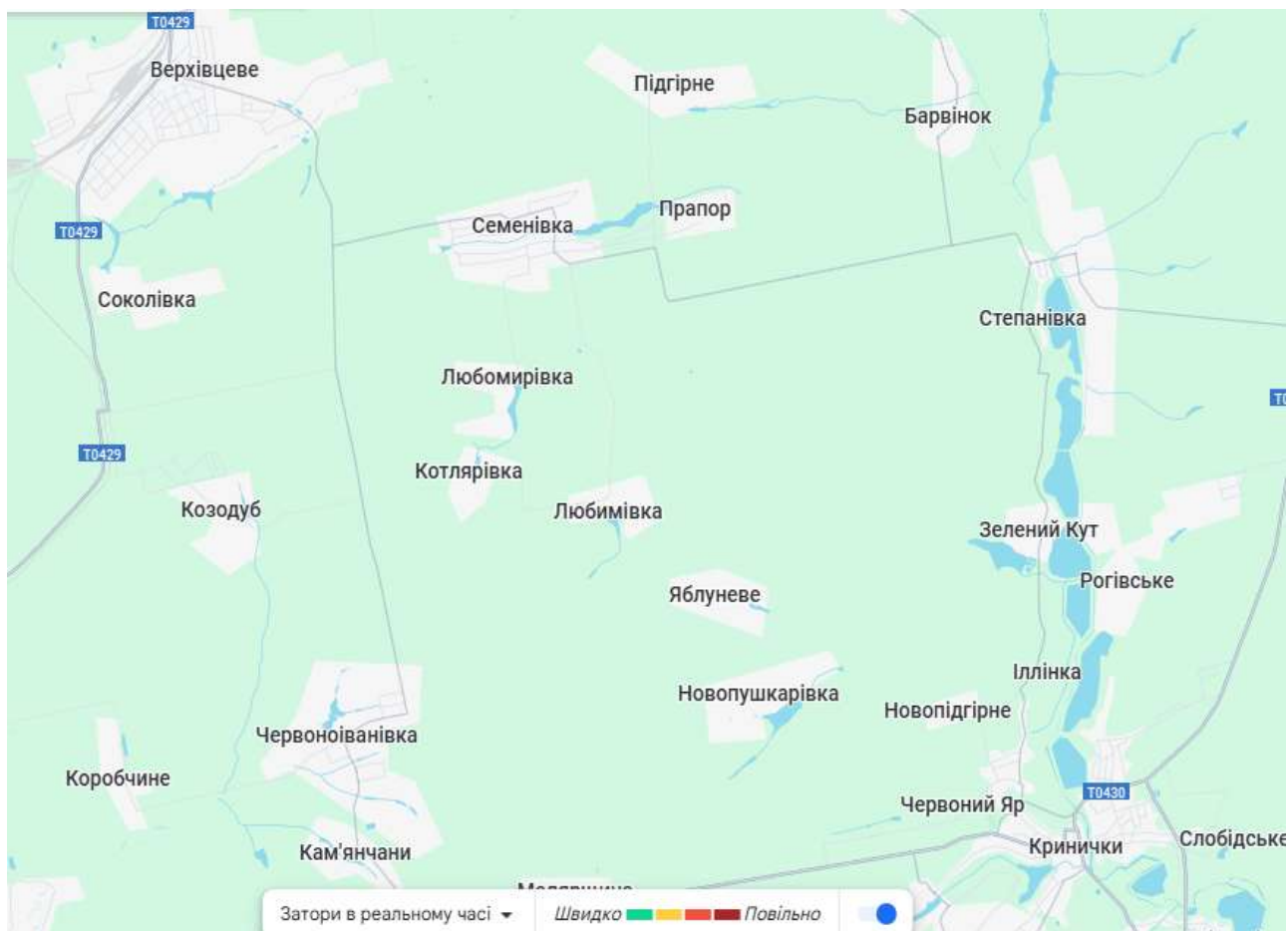
Повне найменування юридичної особи	Фермерське господарство «ОЛЛА»
Код ЄДРПОУ	21913503
Дата реєстрації	02.12.2002 р.
Уповноважені особи	Муха Олександр Миколайович керівник, підписант
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство
Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 81.30 Надання ландшафтних послуг 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, Дніпропетровська область, Криничанський район, село Семенівка
Відомості про органи управління юридичної особи	Голова СФГ

Додаток Б

Зведена матриця SWOT- аналізу ФГ «ОЛЛА»

Зовнішнє/внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Прибуткове виробництво. 2. Забезпеченість основними і оборотними засобами. 3. Наявність чорноземних ґрунтів. 4. Розвинуте виробництво рослинницької продукції. 5. Використання обґрунтованих сівозмін. 6. Висока якість продукції. 7. Потенційні можливості нарощування виробництва продукції рослинництва. 8. Збільшення реалізаційної виручки. 9. Зростаюча продуктивність праці. 10. Здатність персоналу адаптуватися до змін. Сума балів: 14	Слабкі сторони 1. Нерівномірне надходження доходів протягом року. 2. Морально застаріле обладнання. 3. Сезонність виробництва. 4. Моногалузовий розвиток виробництва у напрямку рослинництва. 5. Недостатньо кваліфікована робоча сила. 6. Уповільнені темпи зростання прибутку. 7. Підвищення собівартості продукції. 8. Відсутність системи стимулювання праці. 9. Плинність кадрів. Сума балів: 16
Можливості 1. Сприяння системи оподаткування виробникам рослинницької продукції. 2. Можливості підвищення кваліфікації спеціалістів у ВУЗах (ДДАЕУ). 3. Можливості придбання нового обладнання. 4. Законодавчо закріплена свобода підприємництва. 5. Можливості оновлення засобів виробництва. 6. Розвиток нових напрямів виробництва. 7. Можливості кредитування. Сума балів: 10	1. Впровадження виробництва нових культур, які мають високу рентабельність. 2. Запрошення фахівців з питань організації виробничого процесу (допоміжного виробництва). Сума балів СиМ = 24	1. Залучення кредитів для модернізації обладнання. 2. Застосування сучасних підходів планування для обґрунтування нових напрямів діяльності. 3. Підвищення кваліфікації персоналу. Сума балів СлМ = 26
Загрози 1. Нестабільний стан економіки. 2. Введення воєнного стану в Україні. 3. Нарощення конкуренції. 4. Інфляційні процеси. 5. Диспаритет цін. 6. Зростання цін на ресурси виробничого призначення. Сума балів: 14	1. Масштабування виробництва для розширення ринків збуту. 2. Раціоналізація витрат і ресурсів для оптимізації собівартості продукції. Сума балів СиЗ = 28	1. Диверсифікація діяльності через створення додаткового промислового виробництва (переробка насіння соняшнику на масло). 2. Створення внутрішньої системи бонусів та мотивації працівників. Сума балів СлЗ = 30

Карта місцезорозташування міні-олійниці



Макет торгової марки на олію власного виробництва

Додаток И

Орієнтовна потреба в площі приміщення для олійниці

1. Виробничий цех

- Функції: розміщення маслопресу, фільтрів, завантажувальних пристроїв
- Мінімальна площа: 30-40 м²
- Рекомендована висота стелі: не менше 3 м

2. Склад сировини

Для зберігання насіння на 5-7 днів безперервної роботи:

- Споживання $\approx 100 \text{ кг/год} \times 8 \text{ год} \times 7 \text{ днів} = 5\,600 \text{ кг}$ насіння
- Потрібно $\approx 15\text{-}20 \text{ м}^2$ (залежно від типу тари)

3. Склад готової продукції

- Для зберігання олії та тари ($\approx 300\text{-}500 \text{ л}$ запасу)
- Площа: 10-12 м²

4. Склад побічних продуктів (макуха)

- Макуха $\approx 60\%$ маси насіння $\rightarrow$ до 3 000 кг на тиждень
- Площа: 15-20 м²

5. Допоміжні зони (розлив, пакування, технічні проходи)

- Включає фасування, етикетування, обслуговування обладнання
- Площа: 15-20 м²

6. Побутове приміщення

- Приміщення для персоналу, мийка тари, туалет
- Площа: 10-15 м²

Кінцевий розрахунок потреби в площі приміщення

Призначення	Орієнтовна площа
Виробничий цех	40 м ²
Склад сировини	20 м ²
Склад готової олії	12 м ²
Склад макухи/шроту	20 м ²
Допоміжні зони	20 м ²
Побутові приміщення	15 м ²
ВСЬОГО:	$\approx 125\text{--}130 \text{ м}^2$