

**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.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ В СФЕРІ
АГРОБІЗНЕСУ**

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

Здобувач

Михайло СИЧЕНКО

**Науковий керівник:
к.е.н., доц.**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри,
проф., д.держ.упр.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

Сиченку Михайлу Вікторовичу

- 1. Тема роботи** «Управління диверсифікацією в сфері агробізнесу»,
керівник роботи Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом по університету від “ ____ ” _____ 2022 р. №
- 2. Строк подання студентом роботи** 01 грудня 2022 р.
- 3. Вихідні дані до роботи** Річні звіти ПП «Агровест Україна». Дані статистичної звітності та нормативні документи. Наукова література з теми дослідження
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які належить розробити)**
 1. Опрацювати теоретичні аспекти управління на основі літературних джерел
 2. Розглянути рівень господарювання та ефективність виробництва в господарстві.
 3. Розробити проєкт диверсифікації виробництва для ПП «Агровест Україна».
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**
 1. Алгоритм ухвалення рішення по вибору стратегії відтворення основних фондів
 2. Організаційно-економічна характеристика ПП «Агровест Україна».
 3. Динаміка використання основних виробничих фондів.
 4. Проєкт оновлення основних засобів сільськогосподарського призначення ПП «Агровест Україна».

6.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв

7. Дата видачі завдання “ _____ “ 20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Грудень 2021	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Лютий -Квітень 2022	
3.	Аналіз нормативних та методичних джерел, написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
4.	Написання проєктного розділу роботи	Вересень 2022	
5.	Написання висновків та пропозицій	Жовтень 2022	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Листопад-Грудень 2022	

Здобувач _____ Сиченко М.В.

Керівник роботи _____ Гаркавий В.В.

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління диверсифікацією в сфері агробізнесу»

Випускна кваліфікаційна робота: 90 сторінок, 30 таблиць, 7 рисунків, 8 формул, 86 літературних джерел, 3 додатки.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних основ і виявлення особливостей системи управління диверсифікації виробництва на підприємстві.

Об'єкт дослідження – механізм системи управління диверсифікацією виробництва на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти застосування в системі управління диверсифікації виробництва на підприємстві.

Методи дослідження: монографічний та абстрактно-логічний – для узагальнення природи, форм і видів диверсифікації, специфіки застосування в аграрній сфері, впливу на підвищення ефективності виробництва та зайнятості населення; системно-структурний – для оцінювання диверсифікації в аграрному виробництві; порівняльний і балансовий – аналізу специфіки сільськогосподарської і несільськогосподарської діяльності підприємств.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретико-методичні аспекти та визначені особливості системи управління диверсифікацією виробництва в підприємстві. Проаналізований рівень управління диверсифікацією виробництва ПП «Агровест Україна» та чинники, що на неї впливають. Обґрунтована доцільність та визначена ефективність здійснення диверсифікації в підприємстві.

SUMMARY

The theoretical and methodological aspects and features of the management system of production diversification in the enterprise are investigated. The level of management of production diversification of the private enterprise «Agrovest Ukraine» and the factors that influence it are analyzed. The expediency and efficiency of diversification in the enterprise is substantiated.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА	8
1.1. Стан аграрного виробництва в умовах ринку	8
1.2. Сутність системи диверсифікації виробництва на підприємстві	16
1.3. Реструктуризація підприємств на основі формування стратегії диверсифікації	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОВЕСТ УКРАЇНА»	35
2.1. Результати виробничо-господарської діяльності підприємства	35
2.2. Економічна оцінка виробничої діяльності підприємства	42
2.3. Аналіз факторів впливу на виробничу діяльність господарства	46
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	54
3.1. Напрями системи управління диверсифікації в аграрному виробництві	54
3.2. Диверсифікація виробництва, як напрям підвищення економічного розвитку підприємства	59
3.3. Оптимізація структури виробництва - як один із шляхів диверсифікації	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток української економіки характеризується активізацією економічних відносин в країні та регіонах. Вона проявляється у розширенні програмних заходів щодо розвитку галузей сільського господарства, у розробці підходів до визначення бюджетних коштів та кредитних ресурсів, що одержують різні категорії сільськогосподарських товаровиробників. Під впливом змін у сільському господарстві розвиваються процеси диверсифікації, що супроводжуються розширенням і зміною внутрішньогалузевих та міжгалузевих зв'язків. Диверсифікація стає для багатьох регіонів одним із інструментів соціально-економічного розвитку.

Диверсифікація може виявлятися в різних формах і реалізовуватись за різними напрямками в залежності від розв'язуваних завдань, при правильному використанні яких досягається ефект на масштабі виробництва та діяльності суб'єктів господарювання. Позитивний вплив диверсифікації виявляється також у підвищенні сприйнятливості сільгосптоваровиробників до участі у цільових програмах.

Диверсифікація, тобто збільшення видів діяльності на певних напрямках, стає одним з інструментів соціально-економічного розвитку країни і регіонів. В умовах нерівномірного розвитку економіки процеси диверсифікації в різних галузях і сферах діяльності утворюють нові і нові поєднання, і вона набуває масштабу і сили, що перетворюють її на важливий фактор розвитку аграрного сектору України.

Теоретичні аспекти процесу диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств розглянуті у працях, як у вітчизняних так і зарубіжних авторів: Вітковського О.С., Германюк Н.В., Данкевич В.Є., Зінчук Т.О., Корінько М.Д., Ткачука В. І. та багатьох інших.

Мета і завдання дослідження - опрацювання теоретичних основ і виявлення особливостей системи управління диверсифікації виробництва в підприємстві. Були поставлені та виконані наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методичні засади та визначити особливості системи управління диверсифікацією виробництва на підприємстві;
- дослідити рівень управління диверсифікацією виробництва та фактори, що на неї впливають;
- обґрунтувати доцільність та визначити ефективність здійснення диверсифікації на підприємстві.

Об’єкт дослідження – механізм системи управління диверсифікацією виробництва на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти застосування в системі управління диверсифікації виробництва на підприємстві. Робота виконана за матеріалами приватного підприємства «Агровест Україна».

Методи дослідження. У роботі застосовувалися такі методи економічних досліджень: монографічний та абстрактно-логічний – для узагальнення природи, форм і видів диверсифікації, специфіки застосування в аграрній сфері, впливу на підвищення ефективності виробництва та зайнятості населення; системно-структурний – для оцінювання диверсифікації в аграрному виробництві; порівняльний і балансовий – аналізу специфіки сільськогосподарської і несільськогосподарської діяльності підприємств. Інформаційну основу випускної кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики України; фінансово-економічна та статистична документація ПП «Агровест Україна». Для вирішення поставлених завдань використано економіко-математичні методи дослідження, кореляційно-регресійний аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Наукова новизна – набула подальшого розвитку класифікація видів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає її доповнення технологічним видом та уточнення окремих напрямів виробничої диверсифікації з позиції їх зв'язку з основною діяльністю.

Практичне значення – у господарській практиці були запропоновані альтернативні варіанти диверсифікації виробництва, як напрям підвищення економічного розвитку підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, 90 сторінок, 30 таблиць, 7 рисунків, 8 формул, 86 літературних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Стан аграрного виробництва в умовах ринку

Основні проблеми сучасного аграрного сектора, які постають на шляху його подальшого розвитку, можна звести до трьох основних.

По-перше, відбувається вибуття та деградація орних земель та пасовищ, головним чином через прискорення та розширення ерозії ґрунту, його засолення внаслідок переважно техногенного підходу до інтенсифікації сільськогосподарського виробництва (надмірне внесення добрив, отрутохімікатів, використання методів виробництва, що завдають шкоди ґрунту).

По-друге, відбувається уповільнення приросту врожайності основних культур через вичерпання резервів технологічних нововведень за умов переважно хіміко-техногенної стратегії інтенсифікації виробництва.

По-третє, в умовах переважно хіміко-техногенної стратегії інтенсифікації існує висока кліматична та погодна залежність величини і якості врожаю через екологічну нестійкість агроєкосистем та деградацію біосфери, що в найближчому майбутньому загрожує катастрофічними наслідками для забезпечення населення Землі продуктами харчування.

Аграрний сектор економіки – один із найбільших у національному господарстві. Його стан впливає на економічний, політичний та соціальний розвиток суспільства та становище країни у світі. Тенденція зосередження основної товарної маси сільськогосподарської продукції в обмеженій групі розвинених країн та проведення економічної політики світових організацій на розширення ринків збуту продовольства змушує аграрний сектор

економіки України брати участь у жорсткій конкуренції та обумовлює необхідність досягнення та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Під час обговорення в науковій літературі особливостей виходу на рівень сталого розвитку сільського господарства в Україні вказують насамперед на сучасний кризовий стан усієї економіки та, як наслідок, на обмежені можливості державної підтримки та низьку ефективність використання природно-кліматичного потенціалу. Тому ми вважаємо, що рух у бік сталого розвитку має здійснюватися силами насамперед самих сільськогосподарських підприємств за рахунок освоєння стратегії диверсифікації сільського господарства.

Стратегія диверсифікації сільського господарства орієнтує на диференційоване використання нерівномірно розподілених у просторі природних факторів, які лімітують величину та якість урожаю в межах кожного господарства, сівозміни та окремо взятого поля. При цьому особливості місцевих природних умов визначають доцільність використання тих чи інших сільськогосподарських культур та видів тварин, відповідних сортів та порід, технологічних прийомів, форм організації виробництва, обсягів капітальних вкладень та ін.

Слово диверсифікація (*diversificatio*) походить від латинського *diversus* – різний і *facere* – роблю, *facere* – робити, що означає: різноманітність робити. З економічної точки зору можна трактувати як різноманітну (різноманітну) діяльність або зміну видів діяльності.

Малигін Ю.М визначає диверсифікацію як вид маркетингу для розширення числа сфер діяльності, фірми на ринках нових товарів, не пов'язаних із її основним виробництвом [9].

У різних напрямках господарського механізму на макроекономічному рівні можна зустріти більш вузьке роз'яснення цього терміну – диверсифікація виробництва, капіталу, експорту, горизонтальна, конгломератна, концентрична, продукції.

Спільним для всіх цих визначень є те, що диверсифікація передбачає розширення сфери діяльності, не що з її основним профілем.

Деякі вчені глибше підходять до поняття диверсифікація і характеризують її як частину відтворювального процесу, яка не може виникнути поза взаємозв'язком з попереднім станом діяльності підприємства і виявляється в цілеспрямованому поєднанні вихідних різних видів діяльності в єдине ціле. Тут диверсифікація сприймається як спрямована розвиток, обумовлена внутрішнім станом підприємства і об'єктивними умовами довкілля, коли явна відмінність від основного виробництва відбувається системно. Виникнення та розвиток диверсифікації як конкретної форми усупільнення обумовлено реально досягнутим рівнем розвитку продуктивних сил, що базується на спеціалізації та кооперації праці. Кількісні зміни у спеціалізації та концентрації виробництва, накопичуючись, призводять до якісного стрибка, що знаходить своє вираження у появі нової за змістом форм організації – диверсифікації [54].

Кашинська О.В. диверсифікацію бачить як вищий щабель організації виробництва, який можливий при «вичерпанні дієвого позитивного ефекту» спеціалізації, із чим не можна погодитися, але це лише один бік даного явища [49]. Справді, багато благополучних підприємств активно використовують диверсифікацію, щоб зміцнити своє економічне становище, завоювати нові ринкові сегменти, знизити рівень ризику тощо. З цих позицій еволюційний розвиток інтеграційних зв'язків сільських товаровиробників з переробною промисловістю, заснований на узгодженні їхніх інтересів, і являло диверсифікацію «як вищий щабель організації виробництва», що виникла в надрах агропромислового виробництва та затребувану ходом розвитку продуктивних сил суспільства. Формування таких інтеграційних систем може відбуватися з урахуванням різних форм кооперації. Однак економічна нестабільність, різке погіршення фінансового стану підприємств усіх сфер АПК змушує їх вдаватися до диверсифікації як засобу виходу з

кризи, намагаючись забезпечити приплив «живих» грошей через переведення діяльності у невиробничу сферу, що проявляється як у промисловості, так і в аграрному секторі.

Стратегія диверсифікації дозволить підвищити продуктивність галузей сільського господарства, знизити приріст витрат за кожний додатковий приріст продуктивності, зупинити екологічну деградацію агроєкосистем та забезпечити населення порівняно екологічно чистою сільськогосподарською продукцією.

Розвиток аграрного виробництва залежить від двох основних його галузей рослинництва і тваринництва. Але на сучасному етапі розвитку близько 70% валової продукції займає рослинництво. У структурі валової сільськогосподарської продукції найбільш важливе значення мають зернові, зернобобові, технічні культури та овочі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур, (тис.т.)

Роки	Зернові та зернобобові культури	Цукрові буряки	Насіння соняшнику	Картопля	Овочі відкритого ґрунту
2017	61916,7	14881,6	12235,55	22208,2	9286,3
2018	70056,5	13967,7	14165,2	22504,0	9440,29
2019	75143,2	10204,5	15254,1	20269,2	9687,6
2020	64933,4	9150,2	13110,4	20838,0	9652,8
2021	86010,4	10853,9	16392,4	21356,3	9935,2
2021 у % до 2017	138,91	72,94	133,97	96,16	106,99

Україна є одним з найбільших світових експортерів сільськогосподарської продукції. Виробництво зернових складає понад 80 млн. т, більше 15 млн. т вирощує насіння соняшника та експортує його у вигляді соняшnikової олії.

Згідно даних виробництва основних видів сільськогосподарських культур, можна стверджувати, що в цілому продукція рослинництва за аналізуємий період збільшилася від 1,1 до 1,6 рази. Однак протягом п'яти років спостерігається коливання виробництва продукції, це пов'язано з нестабільним економічним станом в країні, незадовільними темпами технічного та технологічного оновлення виробництва, продовження використання застарілих технологій.

Тваринництво у виробництві валової продукції маймає меншу вагу (30%) і представлене вирощуванням худоби, птиці, виробництвом молока та яєць.

Дані таблиці 1.2 свідчать, що у 2021 році в порівнянні с 2017 збільшилося виробництво м'яса на 5,2%, але виробництво молока та яєць залишається нестійким і зменшилось на 15,2% й 9,3% відповідно.

Таблиця 1.2

Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва, (тис.т.)

Роки	М'ясо (у живій вазі)	Молоко	Яйця
2017	2318,2	10280,5	15505,8
2018	2354,9	10064,0	16132,0
2019	2492,4	9663,2	16677,5
2020	2477,5	9263,6	16167,2
2021	2438,3	8713,9	14071,3
2021 у % до 2017	105,2	84,8	90,7

Хоча сільське господарство, має природні конкурентні переваги по наявності трудових ресурсів, кількості і якості земельних угідь. Площа сільськогосподарських земель країни є стабільна найбільша в Європі – 41,5 млн га, з них – 32,5 млн га використовуються для вирощування

сільськогосподарських культур, проте в галузі залишаються проблеми по забезпеченню населення вітчизняними якісними продуктами харчування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка зміни структури земельного фонду по основних видам угідь*

Земля	2018		2019		2020		2021		2021 у % до 2018
	площа тис.га	%	площа тис.га	%	площа тис.га	%	площа тис.га	%	
Сільськогосподарські угіддя	41890,4	69,4	41763,8	69,2	41650,0	69,0	41511,7	68,8	99,1
Лісовкриті площі	10331	17,1	10475,9	17,3	10556,3	17,5	10630,3	17,6	102,9
Забудовані землі	2386,2	4,0	2458,3	4,1	2476,6	4,1	2550,4	4,2	106,9
Відкриті заболочені землі	920,8	1,5	957,1	1,6	975,8	1,6	982,6	1,6	106,7
Відкриті землі без рослинного покриву	1105,6	1,8	1039,0	1,7	1038,2	1,7	1015,8	1,7	91,9
Інші землі	1301,2	2,2	1239,6	2,1	1236,3	2,1	1237,7	2,1	95,1
Води	2419,6	4,0	2421,1	4,0	2421,6	4,0	2426,4	4,0	100,3
Всього	60354,8	100,0	60354,8	100,0	60354,8	100,0	60354,9	100,0	100

* Розраховано за даними [87]

За даними таблиці можна стверджувати, що площа сільськогосподарських земель – перелоги, пасовища та сіножаті в країні за останній рік зменшилася, порівнюючи з попереднім на 138,3 гектарів та на 0,9% у порівнянні з 2018 роком .

Ліси та інші лісовкриті площі збільшилися за останній рік до 10630,3 тис. гектарів. На них припадає 17,6% від загальної площі країни. Площа забудованих земель збільшилася до 2550,4 тис. га.

Загальна площа території України складає 60354,9 тис. гектарів, а площа територій, покритих поверхневими водами, відповідно збільшилася на показник до 2426,4 тис. гектарів.

Скорочення сільськогосподарських земель приводить до негативних наслідків по виробництву продукції та працевдатності населення.

Різноманітність форм господарювання призвела до появи в аграрному секторі понад 52 тис. різних типів господарських структур. Динаміку діючих підприємств у сільському господарстві наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка діючих сільськогосподарських підприємств в Україні

Види сільськогосподарських підприємств	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Всього підприємств	56493	56247	56056	55630	52543	93,01
Підприємства інших форм господарювання	1481	1731	1781	1460	691	46,6
Кооперативи	952	917	848	809	674	70,7
Державні підприємства	322	310	296	269	228	70,8
Приватні підприємства	4243	4244	4220	4095	3772	88,8
Фермерські господарства	41726	40965	40676	40752	39428	94,4
Господарські товариства	7769	8080	8235	8245	7750	99,7

Як свідчать дані таблиці 1.4, кількість сільськогосподарських підприємств за аналізований період зменшилася майже на 7%. В тому числі господарські товариства на – 0,3%; приватні підприємства – 11,2 та інші форми господарювання на – 53,4 %. Тенденція зменшення кількості підприємств всіх форм господарювання зумовлена як зовнішніми так і внутрішніми факторами.

Найважливішою проблемою у створенні на підприємствах нових виробничих потужностей, виробництва нових видів продукції, використання сучасних технологій є відсутність стартового капіталу, на основі якого можна було б побудувати ефективно функціонуюче виробництво. На рис. 1.1 наведені організаційно-економічні заходи підвищення ефективності аграрного виробництва.



Рис. 1.1 – Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності аграрного виробництва

Проблема може бути вирішена шляхом надання підприємцям кредитів на вигідних умовах. Сьогодні фінансово-економічна підтримка аграрного сектора здійснюється переважно через комплекс державних програм, що направлені на підвищення ефективності виробництва та дохідності товаровиробника.

Після проведення аналізу сучасного стану аграрного виробництва в країні, можна зробити висновок, що сільське господарство має гарні перспективи для подальшого розвитку. Одним з ефективних способів

посилення його ефективності та забезпечення конкурентних переваг на ринку може стати стратегія диверсифікації виробництва підприємства.

1.2. Сутність системи диверсифікації виробництва на підприємстві

Врахування сучасного кризового стану економіки в Україні, відповідно, обмежених можливостей державної підтримки, та специфічних природно-кліматичних умов для сільськогосподарського виробництва змушує використовувати під час руху у бік сталого розвитку переважно внутрішні резерви сільськогосподарських підприємств на основі адаптивної інтенсифікації та диверсифікації сільськогосподарського виробництва.

Багато спеціалістів виділяють два шляхи розвитку підприємства: спеціалізація та диверсифікація.

Дається таке визначення: «спеціалізація – це відокремлення окремих галузей, підприємств і зосередження на виробництві окремої продукції або певній стадії технологічного процесу. Спеціалізація є результатом суспільного розподілу праці» [4].

Диверсифікація сільськогосподарського виробництва дозволить забезпечити більш ефективне використання внутрішньогосподарських та невідновних ресурсів, фінансову стійкість та платоспроможність сільськогосподарського підприємства за рахунок оптимального поєднання сільськогосподарських галузей та несільськогосподарських видів діяльності. Це дозволить згладити сезонність у виробництві, конструювати агроєкосистеми з метою підтримки родючості ґрунту та фітосанітарного стану посівів, підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва, покращити соціальне становище працівників.

Вчені звертають увагу на те, що «з кожним роком все більше підприємств стикаються з необхідністю усунення диспропорцій відтворення та розподілу ресурсів» [4].

Диверсифікація в сільському господарстві надає підприємству широкий спектр можливостей, варіюючи від обмеженого входу в нову сферу виробництва всередині однієї галузі (горизонтальна, споріднена диверсифікація) до вторгнення в її сферу діяльності інших галузей, так звана конгломератна, неспоріднена диверсифікація. Сільськогосподарська діяльність може зрощуватися з промисловою переробкою й у разі має місце вертикальна диверсифікація. І, нарешті, у сільському господарстві розвиваються нові галузі та види діяльності, не пов'язані з основним її профілем: виробництво кормових добавок, біопалива тощо.

Диверсифікація має прояви у сфері надання фінансово-кредитних послуг. Вона реалізується через надання кредитних ресурсів за різними видами діяльності, використання бюджетних коштів на фінансування переліку заходів, що спрямовуються як держпідтримка. Збільшується кількість об'єктів субсидування за діючими напрямками державної підтримки. Останніми роками помітно розширився перелік продукції, яку купують сільськогосподарські підприємства на умовах лізингу. Наприклад, державної підтримки у вигляді субсидування за тим чи іншим напрямом може бути зовсім або воно поширюється лише окремі категорії господарств.

На прискорення чи стримування диверсифікації сільському господарстві впливають багато чинників. Один із головних – диспропорції в економіці, які ускладнюють її розвиток. За роки реформування відбувся непропорційний розвиток галузей рослинництва та тваринництва. Не опрацьовано питання співвідношення розвитку спеціалізації та диверсифікації. У період структурної перебудови, що супроводжується реформуванням сільгоспідприємств, різко поглибилася їх спеціалізація, як і раніше, що й діяльність традиційно диверсифікованою, тобто багатофункціональною.

У сучасних умовах спостерігається стала тенденція зниження галузевого підходу до управління сільським господарством і постійно

підвищується значимість територіального (регіонального) принципу. У зв'язку з цим розширюється сфера досліджень з диверсифікації господарської діяльності, що дозволяє отримати інформацію про стан економіки окремих галузей та регіону в цілому. Тому посилюється значущість діагностики диверсифікації. Вона дозволяє ідентифікувати диверсифікацію, тобто. розпізнати це явище, визначити стимулюючі та стримуючі умови її розвитку в галузях та організаціях сільського господарства та дати кількісну оцінку її різним видам.

Диверсифікація в аграрному секторі, забезпечуючи його економічну стійкість, дозволяє покращити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати локальний монополізм переробних підприємств, задовольнити потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, формує здорове конкурентне середовище.

Стійкий розвиток сільськогосподарського виробництва - це процес створення відтворювальної основи його розвитку з вираженою соціальною спрямованістю цього процесу, керованістю, передбачуваністю та досягнення поставлених на даному етапі соціально-економічних результатів. Планування економічної, фінансової соціальної стійкості є основним засобом досягнення конкурентоспроможності.

У аграрному секторі можна назвати три напрями диверсифікації:

- раціоналізацію структури виробництва;
- подовження стадії руху товару;
- розширення сфери послуг та невиробничої діяльності.

Серед зазначених видів диверсифікації визначальним на даному етапі є перші два, так як вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю агропідприємств і забезпечують основну масу продажів. Дослідимо їхній прояв більш докладно.

Раціоналізацію структури виробництва ми розглянемо у наступних розділах.

Наголошуючи на позитивних сторонах диверсифікації на основі організації власної переробки, слід зазначити і ряд недоліків: по-перше, відволікаються інвестиційні ресурси від основного виробництва; по-друге, потрібен час для відпрацювання технології та навчання персоналу; по-третє, якість готової продукції нижча, ніж у переробній промисловості; по-четверте, порушується відтворення природного середовища через не налагодженість технологічного процесу. Разом з тим окупність ресурсів, що залучаються, досягається за 1,5-2 роки, крім того можлива оренда обладнання з подальшим викупом, що значно зміцнить позиції господарників у власній переробці. І якщо структурна перебудова агровиробництва впливає з його біологічної природи, то диверсифікація на основі подовження стадії товароруху сільськогосподарської продукції є наслідком нееквівалентності у системі міжгалузевого обміну та концентрації основної маси прибутку на кінцевій стадії виробництва, тобто у переробці та сфері реалізації. На жаль, останнє є загальною закономірністю, сільське господарство все далі віддаляється від кінцевого споживача. У переробленому вигляді споживається трохи більше чверті виробленого продукту. У результаті споживач дедалі менше платить за сировину, що становить основу продуктів харчування.

В основі такого несправедливого механізму розподілу прибутку лежить роль, яку відіграють різні суб'єкти господарювання товароруху у формуванні ціни. Наявність ланцюжка посередників у системі руху товарів між виробником сировини та споживанням не дає можливості сільгоспвиробнику впливати на ціну кінцевого продукту. Це з низкою причин: по-перше, сировинники і сфера переробки працюють у різних ринкових структурах. Перші переважно наближені до досконалої чи монополістичної конкуренції, тоді як другі - до монополії. По-друге, незважаючи на свободу вибору ринків збуту, структура партнерів щодо реалізації продукції на локальних ринках змінюється незначною мірою через відсутність конкуренції у цій сфері підприємницької діяльності. По-третє, низький платоспроможний попит

населення загострив проблему збуту сільськогосподарської продукції на ринках продовольства, змушуючи сільськогосподарських товаровиробників працювати з монополістами.

Усе це об'єктивно ставить виробників сировини в економічно не вигідні умови, орієнтуючи їх у власну переробку у вигляді малих цехів чи основі міжгосподарської кооперації. Разом з тим в умовах технологічно налагодженого виробництва існуючих переробних комплексів навряд чи можна вважати за доцільне спрямування мізерних інвестиційних ресурсів на ці цілі. Поєднання комерційних інтересів партнерів з виробництва та переробки продукції необхідно здійснювати через систему економічних відносин на основі інтеграції. Це дозволить сільським товаровиробникам зосередити увагу на технологічному процесі, забезпечити конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва.

Що ж до третього напрямку диверсифікації - розширення різноманітних послуг і невиробничої сфери, його слід поглиблювати, проте у перспективі це стане профілюючим видом діяльності у системі агровиробництва і призведе до зміни спеціалізації, водночас сприятиме збільшенню зайнятості сільського населення, Найбільш рівномірного завантаження виробничих ресурсів, додаткового надходження грошових доходів. У рамках цієї проблеми слід зупинитися на розвитку невиробничої сфери щодо реалізації власної продукції.

З метою більш ефективної форми товаропросування від виробника до споживача, підвищення частки участі сільгосптоваровиробників у кінцевому продукті на сучасному етапі доцільно створювати асоціації, об'єднання, інші організації на кооперативній основі, які б займалися пошуком каналів збуту, вивченням кон'юнктури ринку. Згодом, формуючи спільними зусиллями матеріально-технічну базу для зберігання та транспортування продукції, вони переросли б у повноцінні торгово-закупівельні структури. Ці кооперативи можуть бути колективним продавцем на біржах, ярмарках, укладати

контракти з будь-якими заготівельними організаціями, створювати власну мережу фірмових магазинів.

Особливо кращі спільні об'єднання середніх і малих товаровиробників, які мають можливості організувати переробку продукції, і змушені торгувати сировиною з існуючими заготівельними монополіями, втрачаючи у своїй більшу частину доходу. Мережа власних кооперативних структур сприятиме розвитку конкуренції на селі у сфері торгівлі та захисту інтересів сировинників. У цьому можливий поетапний вихід спеціалізовані оптові ринки. На початковій стадії, об'єднуючи власні (або позикові) фінансові ресурси, формуються заготівельно-посередницькі структури, які укладають договори та контракти на реалізацію продукції з більшими об'єднаннями та переробними комплексами. Потім у міру надходження коштів вони переростуть у постачальницькі кооперативи, які здійснюють транспортування, зберігання сільськогосподарської продукції, маркетингове обслуговування об'єднаних господарств, організацію власної переробки, формування торгових структур.

На цій основі можуть скластися досить потужні виробничо-торговельні об'єднання кооперативного типу, які могли б забезпечувати без додаткових посередників просування продукції від виробника до кінцевого споживача.

Диверсифікація породжує багато питань та протиріч. Недостатньо вивчені як умови для її подальшого розвитку, а й показники, що характеризують її сучасний стан. Тому є значним виявлення сучасних тенденцій диверсифікації, що супроводжується зміною структури організації виробництва.

Можливо виділити такі види диверсифікації як пов'язана та незв'язана, споріднена та неспоріднена. Між ними існують як подібність, так і відмінності. Пов'язана диверсифікація має місце у тому випадку, якщо поряд із продукцією рослинництва виробляється продукція тваринництва. Вони безпосередньо відносяться до сільського господарства. Однак їх

приналежність до однієї галузі не дозволяє ототожнювати пов'язану та споріднену диверсифікацію. Споріднена диверсифікація ґрунтується на розширенні виробництва однієї групи сільгосппродукції, розвитку різних функцій маркетингу, постачання або збуту. Вона може мати характер продуктових чи процесних змін. У сільськогосподарському виробництві рівень спорідненої диверсифікації можна виміряти всередині однієї групи культур або тварин, а також окремо з рослинництва та тваринництва.

Якщо сільгосппідприємство виробляє рослинницьку і тваринницьку продукцію, то цьому випадку має місце пов'язана, але неспоріднена форма диверсифікації. Реалізація пов'язаної диверсифікації складає основу горизонтальної і вертикальної інтеграції. При горизонтальній інтеграції ресурси скеровуються на розширення виробництва споріднених та подібних за технологією видів продукції, тому розвиватиметься споріднена диверсифікація та поглиблюватиметься спеціалізація виробництва. При вертикальній інтеграції пов'язана диверсифікація проявляється на основі розширення діяльності з метою контролю за виробництвом, переробкою та торгівлею по всьому агропродовольчому ланцюжку. При цьому можлива повна або часткова вертикально пов'язана диверсифікація.

Досягти повної вертикально пов'язаної диверсифікації на прикладі не більш одного сільгосппідприємства дуже складно. Обмеження виникають через вимоги до статусу сільськогосподарського товаровиробника, що пред'являються Податковим Кодексом, для надання податкових пільг – не менше 70% виручки від сільськогосподарської продукції в загальному її обсязі. По-друге, організація агропромислового виробництва, у великих розмірах може вступити у протиріччя з дією антимонопольного законодавства.



Рисунок 1.2 – Комплексне оцінювання можливостей диверсифікації сільськогосподарського підприємства

Диверсифікація виробництва повинна сприяти підвищенню його ефективності, зниженню витрат, відповідно необхідно ретельно аналізувати внутрішні умови виробництва нового виду продукції і, обов'язково, зовнішнє середовище діяльності підприємства. Для цієї мети можливо використовувати комплексне оцінювання можливостей диверсифікації сільськогосподарського підприємства (рис. 1.2).

Оптимальна агродиверсифікація можлива лише за відповідної інфраструктури, що виходить, насамперед, з концентрації виробництва та населення, що створює більше можливостей для гнучкості у виборі напрямків. Для аграрного сектора диверсифікація виробництва дозволяє

набути необхідні точки економічної опори, стале зростання та перспективи економічного розвитку.

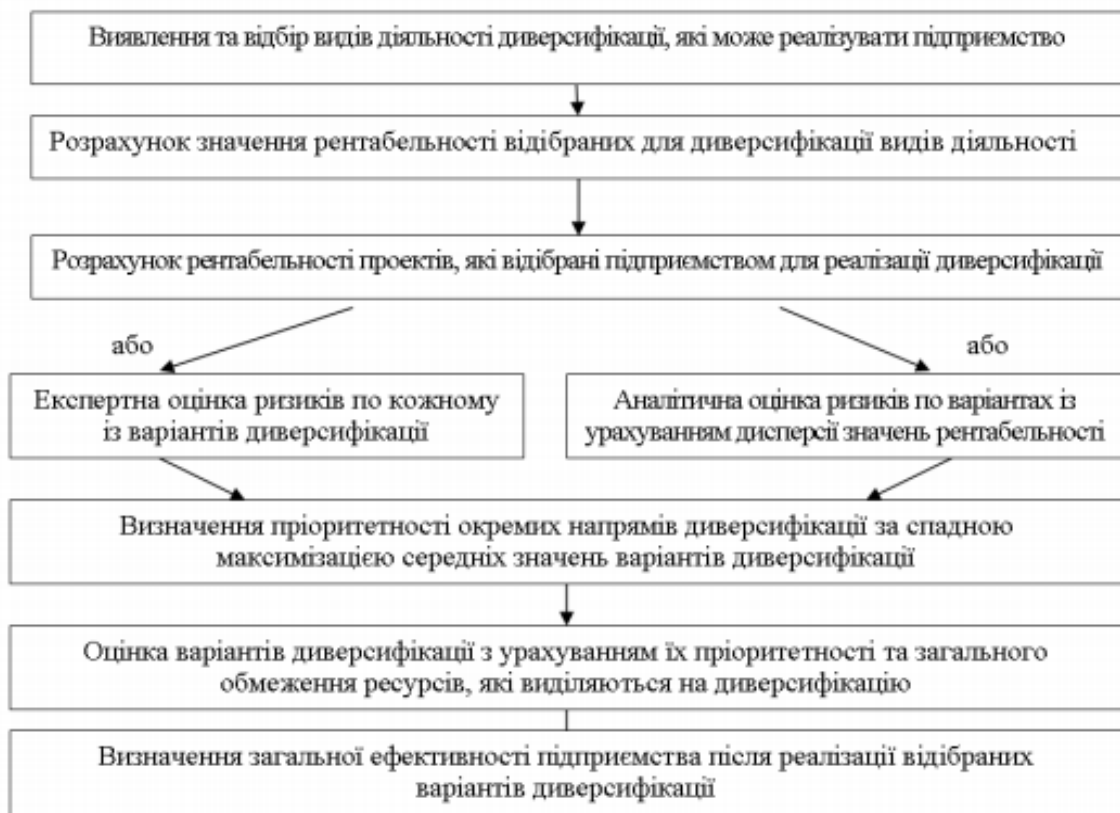


Рис. 1.3 - Алгоритм оцінювання ефективності напрямів диверсифікації

Для того щоб оцінити ефективність напрямів диверсифікації, що розглядається сільськогосподарськими підприємствами, доцільно скористуватись за наступним алгоритмом (рис.1.3).

Оцінити ефективність напрямів диверсифікації можливо скористатись таким показником, як «показник рентабельності за окремими напрямками реалізації диверсифікації на основі середньоквадратичного відхилення:

$$\sigma = \frac{\sum \sqrt{(\sum P_i)^2}}{n} \quad (1.1)$$

де P_i – окреме значення рентабельності i -го сільськогосподарського підприємства;

n – кількість окремих значень рентабельності кожного конкретного напрямку диверсифікації по підприємству за окремими періодами його діяльності.

Знаючи середньоквадратичне відхилення по рентабельності окремих сільськогосподарських підприємств, можна знайти середнє його значення, за яким можна визначити більш пріоритетні напрями диверсифікації Y_{Pi} :

$$Y_{Pi} = \frac{P_i}{\sigma_i} (1 - r_i) \quad (1.2)$$

де P_i – середнє значення рентабельності i -го підприємства;

Σ_i – середньоквадратичне відхилення окремих значень рентабельності;

R_i – імовірність прояву ризиків (оцінка проводиться експертами)» [82].

Найбільш ефективним є поєднання 2-3 видів діяльності, але у відносно незалежних галузях – сільському господарстві, переробці сільськогосподарської продукції, торговельно-закупівельної діяльності тощо.

Диверсифікація майже завжди дуже конкретна та специфічна, потребує врахування специфічності розвитку будь-якого господарства.

Можливо сформулювати методичні засади диверсифікації аграрних господарств у сучасній Україні:

- кожен товаровиробник є самостійним суб'єктом економіки;
- диверсифікація спрямована на збільшення обсягів виробництва, зайнятості робочої сили, підвищення заробітків селянства та прибутку господарств;
- диверсифікаційні можливості господарств визначаються обсягами їх інвестицій у основний капітал;
- факторами диверсифікації можуть бути джерела формування основного капіталу суб'єктів господарювання на конкретні цілі;

- диверсифікаційні напрямки діяльності нерідко обираються для одержання податкових пільг.

Диверсифікація сільського господарства дозволить забезпечити більш ефективне використання внутрішньогосподарських та невідновних ресурсів, фінансову стійкість та платоспроможність сільськогосподарського підприємства за рахунок оптимального поєднання сільськогосподарських галузей та несільськогосподарських видів діяльності, згладити сезонність у виробництві, підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва, покращити соціальне становище працівників.

1.3. Реструктуризація підприємств на основі формування стратегії диверсифікації

Щоб витримати конкуренцію і водночас мати високі фінансові результати, нині як ніколи, необхідна оптимальна виробнича структура і ефективне управління стійким розвитком сільськогосподарської організації.

За умови кризового стану економіки в економічно нестійких сільськогосподарських організаціях кризові, складні ситуації йдуть одна за одною. Для вирішення проблем відновлення стійкості потрібно змінити стиль керівництва та розробку регулюючих впливів (рішень, вказівок, розпоряджень). Регулюючі дії формують три простори можливих змін в організації (інфраструктурні зміни, зміни господарських механізмів, управління інтелектуальними активами та процесами).

Інфраструктурні зміни пов'язані із зміною функцій підрозділів, перерозподілом відповідальності, створенням нових структурних підрозділів та впровадженням комп'ютерних технологій в управління. Такі зміни спостерігаються в основному в підприємствах, що зберегли свою платоспроможність, де зміни відбуваються своєчасно, у міру виникнення

проблем у процесі адаптації підприємства до умов ринкового середовища, що змінюються (що і дозволяє зберегти їм стійкість).

Зміна господарських механізмів пов'язана із запровадженням нових регламентів (нових правил гри), делегуванням повноважень, зміною бізнес-процесів, реінжинірингом (повним перепрофілюванням виробництва), покращенням координації та співробітництва. Це радикальні зміни, тут необхідна ефективна система мотивації співробітників до змін. Зміни господарських механізмів обов'язково відбуваються під час входження підприємства до складу агрохолдингу.

Такі зміни необхідні підприємствам, які перебувають у процесі оздоровлення. Тобто, підприємствам потрібна саме зміна організаційно-економічного механізму.

Управління інтелектуальними активами пов'язане із застосуванням інноваційної моделі-господарювання, зі зростанням кваліфікації працівників (в організаціях із нормальною стійкістю) або вкладенням коштів у підготовку кадрів певної спеціалізації в умовах диверсифікації виробництва (при переході від нормальної до абсолютної стійкості);

Процес змін господарського механізму зазвичай починається з реструктуризації організації. Потім настає період стабілізації, після початку роботи в новій якості служб та підрозділів через деякий час потрібно їх коригування (інновації завжди вимагають мотивації та додаткового контролю). Всі ці регулюючі впливи ведуть до змін організацій та дозволяють оновити її політику, технологію, організаційну структуру та корпоративну культуру. Слід зазначити також, що зміни в колективі зустрічають дуже сильний опір, причому не лише з боку робітників (механізаторів, водіїв, доярок), а й спеціалістів господарств. Робітники протидіють запровадженню жорсткої адміністративної, технічної та технологічної дисципліни, контролю над збереженням продукції. Керівники підрозділів у своїх власних інтересах нехтують виконанням окремих

операційних та фінансових бюджетів, а також своїх обов'язків щодо контролю за здійсненням бізнес-процесів.

В управлінні змінами використовуються два підходи: еволюційний (головним є зміна працівників, їх поглядів, ціннісних уявлень, моделей поведінки) та революційний (реінжиніринг та інновації). Основними видами технологій управління змінами є: цільове управління змінами, проектна технологія, реформування окремих ділянок та введення паралельної структури.

Цільове управління здійснюється у самостійних підприємствах та інтегрованих структурах, що приєднують до себе підприємства з нормальною організаційною стійкістю. Інтегровані підприємства що приєднують себе кризове підприємство, зазвичай, використовують проектні технології, введення паралельної структури.

Таким чином, оздоровлення підприємства проводиться насамперед його реструктуризацією, що відрізняється залежно від типу кризи його масштабів. Основною метою реструктуризації підприємства можливо підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, якісне поліпшення бізнес-процесів підприємства, зниження витрат, підвищення економічної ефективності функціонування всіх виробничо-господарських підрозділів підприємства.

Процес реструктуризації передбачає послідовну реалізацію наступних основних етапів:

- аналіз усіх напрямків виробничо-господарської діяльності підприємства з погляду реалізації його стратегії;
- вибір та обґрунтування стратегії розвитку підприємства на 10-20 років (можливо більш довгострокову перспективу);
- прогноз основних економічних показників із розбивкою по п'ятирічках;

- формування плану (алгоритму) реалізації стратегії підприємства на весь період бізнес-плану на 3-5 років;
- реалізація обраної стратегії.

Реструктуризація підприємства передбачає кілька концептуальних підходів до цього процесу: покращення бізнес-процесів; перебудова бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів.

Поліпшення бізнес-процесів передбачає, перш за все, вдосконалення взаємовідносин з покупцями, який включає процеси від вивчення продовольчого ринку до формування ефективних каналів товароруку. Така реструктуризація передбачає створення служби маркетингу, а також відділу чи тимчасового творчого колективу щодо здійснення інновацій, вона запобігає виникненню кризи результатів. Потрібно створення фінансового відділу з метою професійного управління грошовими потоками. У малих підприємствах навичками управління грошовими потоками, управління доходами та витратами має опанувати сам керівник. Можна використовувати з цією метою консультаційні служби, але, по-перше, фінансові консультації не є дешевими послугами, по-друге, при цьому знижується оперативність та ефективність прийнятих рішень, і по-третє, відбувається витік конфіденційної фінансової інформації.

Така реструктуризація є доцільною для тих аграрних підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію за сучасними технологіями (де відпрацьовано товарну стратегію). Створює нові служби керівництво тих підприємств, які планують своє економічне зростання та запобігають появі кризових ситуацій.

Розбудова бізнес-процесів. У разі застосування цього виду реструктуризації відбувається виявлення надлишкових та малоефективних процесів та розробляється програма зі звільнення від них. Скорочуються ті підрозділи та служби, без яких можна обійтись. На наявних площах та потужностях освоюють нові види продукції. Така реструктуризація

проводиться на тих підприємствах, які опинилися в кризовій ситуації та їм необхідне коригування стратегії. Вони звільняються від «баласту», і розвивають лише прибуткові види діяльності, виробляють лише продукцію, що користується на споживчому ринку. Багато підприємств побачили як баласт на початку реформ галузі тваринництва. Але при цьому настала структурна криза, сівозміни деформовані, підвищився рівень деградації земель, знижується родючість, фуражне зерно не знаходить збуту. Тому перетворення технологічних процесів у бізнес-процеси мають бути науково обґрунтованими.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Даний вид реструктуризації має найбільш революційний характер, що передбачає зміни в існуючих технологіях та організаційних структурах, повне перепрофілювання виробництва. Застосовується для запобігання структурній кризі. Цей шлях вимагає великих капітальних вкладень, отже обов'язкового залучення інвестицій. Але саме такий шлях є єдиним можливим для виживання багатьох підприємств. Реструктуризація на таких підприємствах має мати інноваційний характер.

Пропонується такий вибір стратегії інноваційної модифікації реструктуризації, яка здійснюється у наступній послідовності:

1. Проводиться аналіз безпосереднього оточення (вивчається попит, наявність постачальників). Цим займається служба маркетингу, створення якої є необхідною усім підприємствах агропромислового комплексу. Реалізація виробленої продукції без посередників дозволяє збільшити прибутки підприємств на 25-40%. Існує помилкова думка, що неплатоспроможні підприємства не мають грошей для оплати праці маркетологу. Дослідження показали, що нестачу грошових коштів відчувають саме ті організації, які шукають для своєї продукції найвигідніші канали просування, а реалізують її через посередників, перерозподіляючи їм левову частку своїх доходів.

2. Проводиться аналіз макрооточення (соціально-економічний розвиток, правове регулювання, рівень розвитку технології у галузі тощо). Результати аналізу дають змогу правильно визначити види продукції, встановити ціни, відкоригувати договори з контрагентами.

3. Проводиться комплексний аналіз підприємства (аналіз забезпеченості ресурсами, випуску продукції та рівня використання виробничого потенціалу, рівня застосовуваної технології та конкурентоспроможності своєї продукції). Робиться висновок про необхідність вибору більш ефективних для обробітку культур, обсягу та якості продукції, що виробляється, відповідно до ринкового попиту та наявності конкурентів.

4. Здійснюється вибір технології та визначається необхідність придбання ресурсів відповідно до обраної технології. Здійснюється вибір постачальників сировини та матеріалів.

5. Визначається концепція розвитку підприємства. При цьому встановлюються пріоритети та стратегія розвитку підприємства, умови взаємин із постачальниками та покупцями, вибір конкурентних стратегій. Перевага віддається наступаючим стратегіям, а не оборонним. Яка з стратегій, що наступають (атака сильних сторін конкурента, атака слабких сторін конкурента, випереджувальні удари та ін.) буде обрана, залежить від фінансових ресурсів підприємства.

6. Складається інноваційний бізнес-план, у якому передбачається не лише впровадження нових сортів культур чи порід тварин, нових технологій, а й обов'язково прораховується ефективність цих впроваджень, а також джерела фінансування інновацій. Складання бізнес-плану необхідне при отриманні інвестиційного субсидованого кредиту за участю організації реалізації цільової програми.

7. Вибір фінансової стратегії та залучення інвесторів. При цьому прораховується співвідношення та рівень власних та залучених фінансових

ресурсів, які забезпечать максимальне отримання прибутку за збереження фінансової стійкості підприємства.

При цьому пропонується виділити такі групи інноваційних стратегій:

- товарна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних номенклатуру, обсяг і якість своєї продукції. У сільському господарстві при визначенні товарної стратегії важливо враховувати не лише ринковий попит на окремі види продукції, а й те, як зберегти наукову систему сівозмін сільськогосподарських культур та оборотів стада сільськогосподарських тварин, а також передбачити повне та раціональне використання наявного земельного, трудового, фінансового, інформаційного потенціалу, забезпечуючи у своїй природоохоронні заходи. Ті сільгоспвиробники, які, слідуючи ринковому попиту, обробляють кілька років поспіль соняшник на одному полі, знижують родючість ґрунту до рівня, при якому починаються незворотні процеси, відновлення родючості практично неможливе ні за які кошти;

- ринкова інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних способи поведінки підприємства на товарному ринку (враховується вплив як вітчизняних конкурентів, а й інтервенція зарубіжних постачальників продовольства);

- ресурсна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних методик управління ресурсами підприємства. Застосування ресурсозберігаючих технологій та підтримання запасів ресурсів в оптимальних розмірах забезпечують поточну та абсолютну ліквідність підприємства, що дозволяє запобігти кризі ліквідності;

- технологічна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, визначальних динаміку розвитку технології підприємства. Вибір технології обов'язково забезпечується забезпеченням збалансованих ресурсів;

- інвестиційно-фінансова інноваційна стратегія, яка є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають тип і структуру залучення, накопичення та витрат фінансових ресурсів;

- соціальна інноваційна стратегія, що є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають тип та структуру колективу працівників підприємства, і навіть управлінську структуру та взаємовідносини окремих служб і підрозділів;

- інноваційна стратегія управління, що є системою інноваційних стратегічних рішень, що визначають характер управління підприємством при реалізації обраної інноваційної стратегії.

Дані інноваційні стратегії можна застосовувати як для окремих підприємств різних галузей, а й цілих систем підприємств, таких, наприклад, як агрохолдинги, до складу яких сільськогосподарські підприємства входять як дочірні структури.

Висновки до розділу 1

1. Диверсифікація, тобто збільшення видів діяльності на певних напрямках, стає одним з інструментів соціально-економічного розвитку країни і регіонів. В умовах нерівномірного розвитку економіки процеси диверсифікації в різних галузях і сферах діяльності утворюють нові і нові поєднання, і вона набуває масштабу і сили, що перетворюють її на важливий фактор розвитку. Її межі розширюються та виходять за межі виробництва, поширюючись на фінансово-кредитні відносини та банківські послуги. Це дозволяє з різних сторін дослідити економіку галузі, поглибити традиційний аналіз, звернувши більше уваги на співвідношення бюджетних коштів та кредитних ресурсів, які отримують великі, середні та малі форми сільськогосподарських товаровиробників.

2. Узагальнення наукових поглядів щодо змісту та форм диверсифікації дало підставу вважати, що її прояв у аграрній сфері економіки необхідно розглядати з позиції розвитку масштабів виробництва та виробничо-технологічного обслуговування. Вони зумовлюють розширення спектра фінансово-кредитних послуг сільськогосподарським товаровиробникам. Виробничий та фінансовий напрями диверсифікації становлять органічну єдність.

3. За умови кризового стану економіки в економічно нестійких сільськогосподарських організаціях кризові, складні ситуації йдуть одна за одною. Для вирішення проблем відновлення стійкості потрібно змінити стиль керівництва та розробку регулюючих впливів (рішень, вказівок, розпоряджень). Регулюючі дії формують три простори можливих змін в організації (інфраструктурні зміни, зміни господарських механізмів, управління інтелектуальними активами та процесами).

4. Обґрунтовано класифікацію видів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає її доповнення технологічним видом та уточнення окремих напрямів виробничої диверсифікації з позиції їх зв'язку з основною діяльністю.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧО - ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОВЕСТ УКРАЇНА»

2.1. Результати виробничо-господарської діяльності підприємства

ПП «Агровест Україна» було створено в березні 2004 року. Підприємство є самостійною юридичною особою, суб'єктом господарської діяльності, має самостійний баланс, розрахункові рахунки в банках, власний ідентифікаційний код у Державному реєстрі, печатку, штампи зі своїм фірмовим знаком та найменуванням, а також іншу фірмову атрибутику.

Діяльність підприємства регулюється законами України «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», Законом України «Про підприємництво», Законом України «Про інформацію» та іншими законодавчими актами.

Підприємство розміщено в помірно посушливій зоні сходу України. Кліматичні умови цієї зони характеризуються нерівномірним розподілом кількістю опадів по періодах року. Високими температурами в літній період, кількість опадів за цей час досягає 250-270 мм, а за рік 450-490 мм. Безморозний період дорівнює 155-175 днів, з відносною низькою вологістю повітря, сильними вітрами, особливо в найкритичніші періоди зростання і розвитку рослин. Нестача вологи в цих умовах, не тільки визначає зниження урожаю основних культур, але і обмежує можливості вирощування сільськогосподарських культур.

Цілями діяльності підприємства є здійснення виробничої і комерційної сільськогосподарської діяльності, що забезпечує досягнення високих економічних результатів.

Загальним показником економічних результатів діяльності є прибуток, отриманий у результаті господарської діяльності, який є власністю дев'яти

засновників. Після сплати обов'язкових платежів, підлягає розподілу між учасниками пропорційно їхнім часткам у Статутному фонді. Майно підприємства складають основні й оборотні засоби, вартість яких відбивається у балансі підприємства.

Підприємство здійснює фінансовий облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність по формах, встановлених органами державної статистики. Результати господарської діяльності відбиваються в річному звіті і балансі, що підтверджуються зборами учасників.

Для економічної оцінки функціонування підприємства необхідно проаналізувати «основні ресурси, які використовуються для виробничої діяльності: а саме земельні, матеріальні та трудові і визначити спеціалізацію підприємства» [12].

Земельні ресурси є основою аграрного виробництва. Від рівня ефективності їх використання залежать масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу. Раціональне землекористування означає максимальне залучення до господарського обороту всіх земель та їх ефективне використання за основним цільовим призначенням.

На підприємстві станом на 2021 рік взяті в оренду та нараховується 2407,9 га землі. Забезпеченість та рівень використання земельних ресурсів підприємстві наведено у додатку А.

За даними динаміки та структури земельних ресурсів бачимо, що за рахунок скорочення загальної земельної площі, змінились площі відведеної під сільськогосподарські угіддя та рілля відповідно на 17,4% , 17,5 та 17,4%. При цьому коефіцієнти сільськогосподарського освоєння та розораності землі по роках складають 0,99 та 1,0 відповідно.

«Процес виробництва здійснюється за умови поєднання робочої сили і засобів виробництва. Засоби виробництва складаються із засобів праці та предметів праці. У вартісному виразі вони становлять виробничі фонди (виробничі засоби) підприємства, які поділяються на основні та 1 оборотні.

До основних виробничих фондів відносять засоби праці, які беруть участь у процесі виробництва упродовж тривалого періоду, при цьому не змінюють своєї натурально-речової форми і переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції частинами. Основні фонди, у свою чергу, поділяються на основні виробничі та основні невиробничі фонди» [7].

Головним багатством підприємства завжди були його основні фонди: споруди, обладнання і та ін. Іншими словами, все те, що дозволяє виробляти продукцію.

Оборотні виробничі фонди – це «предмети праці, які повністю споживаються в кожному виробничому циклі, відразу повністю переносять свою вартість на створювану продукцію і в процесі виробництва змінюють натуральну форму» [19]. «Вони включають сировину і матеріали, паливо і пальне, запасні частини для ремонту, куповані матеріали, тару і тарні матеріали, малоцінні матеріали та інструменти, незавершене виробництво та напівфабрикати власного виробництва. Оборотні виробничі фонди і фонди обігу (готова продукція і грошові кошти) в сукупності становлять оборотні засоби» [31].

Стан та ефективність використання основних фондів вивчається за даними звітності. У ході аналізу порівнюють фактичну наявність основних фондів на підприємстві з плановою потребою в них. Наявність та ефективність використання виробничих фондів підприємства наведено в таблиці 2.1.

Аналіз основних показників забезпеченості та ефективності використання виробничих фондів доводить, що середньорічна вартість основних засобів на підприємстві збільшилась у 4,3 рази. На фоні суттєвого збільшення вартості основних фондів та зменшення земельних угідь і середньорічної чисельності працівників збільшились показники фондозабезпеченість та фондоозброєність відповідно на 5 та 3,9 рази. Збільшилась виручка від реалізації продукції на 83,5%.

Таблиця 2.1

Наявність та ефективність використання виробничих фондів

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1079,5	2693,0	4434,5	4790,5	4600,5	426,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	2830,3	3441,5	4286,5	5433,0	6228,0	220,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	7212,2	8377,3	9993,0	10701,6	13234,0	183,5
Площа с/г угідь, га	2812,7	2694,1	2694,1	2432,9	2407,9	85,6
Товарна продукція, тис. грн.	7212,2	8377,3	993,0	10701,6	13243,0	184,0
Фондооснащеність, тис. грн.	38,4	95,7	164,6	177,8	189,1	492,4
Фондоозброєність, тис. грн.	19,3	51,8	82,1	78,5	83,6	398,2
Фондовіддача, грн.	6,7	3,1	2,3	2,2	2,9	43,1
Фондомісткість, грн.	0,1	0,3	0,4	0,4	0,3	232,3
Рентабельність активів, %	53,0	46,8	24,4	15,1	5,4	-47,6 в.п.

Проте, нерівномірні темпи зростання виручки від реалізації продукції та вартості основних фондів досить негативно вплинули на ефективність використання основних фондів. Так, фондовіддача у звітному році в порівнянні з базовим роком скоротилась на 56,9 % і станом на 2021 рік склала 2,9. Протягом п'яти років досліджень рентабельність активів зменшилась на 47,6 відсоткових пункти і станом на 2021 рік склала 5,4 %.

«Забезпеченість підприємства необхідним трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якої підприємницької структури. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства є ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність

продукції та її якість, сприяє поліпшенню економічної діяльності, зменшенню витрат на трудові ресурси та зростанню їх доходів» [23].

Аналіз трудових ресурсів виконують за такими показниками: обліковий склад працівників; середньоблікова чисельність; середньорічна кількість працівників зайнятих у виробництві та трудозабезпеченість виробництва.

«Уміло підібраний трудовий колектив – одне з головних завдань організації виробництва. На підприємстві працює команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва. На процес формування трудового колективу впливають внутрішні фактори: характер виробництва, технології і організація праці та зовнішні – демографічний стан, моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо» [26].

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами зумовлюється конкретними умовами господарювання й ефективності їх використання наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Наявність та використання трудових ресурсів

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017 р
Середньорічна чисельність працівників, чол.	56	52	54	61	55	98,2
Ними відпрацьовано – всього, т. люд.- год.	102,70	95,58	98,93	112,55	101,7	99,0
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1834,00	1838,00	1832,00	1845,00	1849,0	100,8
Річний запас робочого часу, т. люд.- год.	107,80	100,10	103,95	117,43	105,9	98,2
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,95	0,95	0,96	0,96	101,1
Трудозабезпеченість	1,99	1,93	2,00	2,51	2,29	115,1

Дані таблиці свідчать, що в товаристві працює майже постійний колектив, робітників і фахівців. За аналізуємий період середньорічна

кількість робітників зменшилась на 1,8% і у зв'язку з цим зменшився річний запас праці на 1%. За рахунок зменшення кількості сільськогосподарських угідь, збільшився показник трудозабезпеченість на одного працівника на 15,1 %.

Маючи потужний виробничий потенціал, господарство спеціалізується на виробництві сільськогосподарських культур. В 2021 році всього було засіяно 1290 га зерновми та зернобобовими і вироблено 55043 ц продукції, 988 га під соняшник і вироблено 15757 ц. Підприємство також займається тваринництвом: свинарством та птахівництвом, але розміри цих галузей незначні.

«Спеціалізація виробництва характеризується багатьма показниками, основним з яких є структура товарної продукції. Тому значення певної галузі сільськогосподарського підприємства визначається її часткою у загальній кількості товарної продукції. Товарна продукція — це та частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам» [34].

Для визначення напрямку спеціалізації в ПП «Агровест Україна» було проаналізовано структуру товарної продукції, яка надана у додатку Б.

Згідно даних таблиці, можна стверджувати, що загальна товарна продукція на підприємстві, збільшилася на 83,5 % за рахунок рослинництва. Виручка від вирощування зернових зросла на 93 % і в середньому за п'ять років склала 3667,9 тис.грн. Виручка від реалізації соняшнику відповідно зросла на 77,7% і склала в середньому – 7601,0 тис. грн. Це відбулося за рахунок збільшення урожайності в 2021 році з 19,6 ц/га до 26 ц/га. В цілому по галузі рослинництва виручка від реалізації зросла на 83,4 %. Слід відмітити що позитивні зміни сталися і в галузі тваринництва. Виручка від реалізації продукції свинарства в 2017 році становила 53 тис. грн., а в 2021 році – 210 тис. грн., це спричинило збільшення середньорічного поголів'я свиней. Виручка від реалізації продукції птахівництва зросла на 30,4 %, і в цілому по галузі збільшилася на 148,7 %.

Коефіцієнт спеціалізації можна по господарству визначити за формулою, скориставшись таблицею 2.3:

$$K_{спц} = 100 / \sum(2d_i - 1) \times U_i \quad (2.1)$$

де $K_{спц}$ – коефіцієнт спеціалізації товариства;

d_i – порядковий номер окремих видів продукції в ранжованому ряді, починаючи з найбільшого;

U_i – питома вага і-го виду продукції в структурі товарної продукції, %.

Середнє значення питомої ваги основних видів продукції за останні 5 років наведено в таблиці додатку Б. Проведемо необхідні розрахунки та занесемо їх в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнту спеціалізації ПП «Агровест Україна»

d_i	1	2	3	4	5	6
U_i	61,1	37,0	1,0	0,3	0,3	0,2

$$K_{спц} = 100 / ((2-1) \cdot 61,1 + (4-1) \cdot 37 + (6-1) \cdot 1 + (8-1) \cdot 0,3 + (10-1) \cdot 0,3 + (12-1) \cdot 0,2) = 0,5$$

Коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,5, що вказує на середній його рівень, тобто господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культурах (соняшник, озима пшениця та ячмінь). Продукція тваринництва представлена низьким відсотком товарності, що в 2021 році склало тільки 1,4 % (свинарство, птахівництво та інша продукція).

«Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально й характеризують рівень господарського становища» [46]. Показники оцінки фінансового стану дають відповідь на запитання - наскільки надійне

підприємство як партнер у фінансовому відношенні, і про доцільність продовження або встановлення економічних відносин з ним.

В стабільному фінансовому стані зацікавлене передовсім саме підприємство. «Фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин із постачальниками, покупцями, акціонерами, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами. З іншого боку, безпосередньо від підприємства залежить міра його економічної привабливості для всіх цих юридичних осіб, що завжди мають можливість вибору між багатьма підприємствами, спроможними задовольнити той самий економічний інтерес» [38]. Тому необхідно систематично, і детально в динаміці аналізувати фінанси підприємства, оскільки від них залежить економічна перспектива. Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства наведені в додатку В.

Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства довів, що за п'ять років діяльності, валова виручка від реалізації продукції збільшилась на 83,5%. На 100 га сільськогосподарських угідь в 2,2 рази збільшилась товарна продукція. Однак зменшився прибуток на 65,9%, та на 100 грн. основних фондів отримано 43,1 % товарної продукції. Все це негативно вплинуло на показник економічної ефективності – рівень рентабельності скоротився на 24,3 відсоткових пункти і станом на 2021 рік склав 4,4%.

2.2. Економічна оцінка виробничої діяльності підприємства

Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності підприємства необхідно скласти аналітичний (агрегований) баланс - згрупувати активи за рівнем ліквідності та пасиви за рівнем строковості. Оцінити платоспроможність підприємства з урахуванням ліквідності його активів та визначити коефіцієнти фінансової та економічної стійкості підприємства.

За даними фінансової звітності можна зробити висновок щодо рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Результати рівня платоспроможності підприємства занесемо до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка рівня платоспроможності підприємства

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 % до 2017
Платоспроможність:						
- на початок року	0,54	0,46	0,36	0,34	3,10	574,07
- на кінець року	0,46	0,36	0,34	3,10	4,50	978,26
- за усередненими даними	0,50	0,39	0,31	0,83	3,50	700,00

Рівень платоспроможності був розрахований згідно наступної формули:

$$Пл = (Л1 + 0,5Л2 + 0,3Л3) : (Т1 + 0,5Т2 + 0,3Т3), \quad (2.2)$$

де Пл – загальний показник платоспроможності з урахуванням ліквідності активів;

Л1, Л2, Л3 – групи активів за рівнем ліквідності;

Т1, Т2, Т3 – групи пасивів за терміновістю погашення.

Після проведення розрахунків, можемо зазначити, що платоспроможність підприємства за 2017-2019 роки була меншою за одиницю, що свідчить про низьку здатність погашень заборгованостей, але на кінець 2020 року фінансовий стан покращився про це засвідчує отримана інформація, яка була розрахована і пропонована в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням ступеню
ліквідності його активів

Тип фінансової стійкості	На дату складання звітності	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Абсолютний	$L1 \geq T1$	$L1 \geq T1+T2$	$L1 \geq T1+T2+T3$
Нормальний	$L1+L2 \geq T1$	$L1+L2 \geq T1+T2$	$L1+L2 \geq T1+T2+T3$
Передкризовий	$L1+L2+L3 \geq T1$	$L1+L2+L3 \geq T1+T2$	$L1+L2+L3 \geq T1+T2+T3$
Кризовий	$L1+L2+L3 \leq T1$	$L1+L2+L3 \leq T1+T2$	$L1+L2+L3 \leq T1+T2+T3$

За даними таблиці можемо проаналізувати коливання рівня фінансової сталості підприємства. Так у 2017 році підприємство знаходилося у стійкому фінансовому стані, але наступні роки передбачається кризовий стан, який загрожував фірмі протягом 2019 і 2020 років. Проте у 2021 році господарство змогло повернутися до фінансової стабільності.

За допомогою індикаторів, що представлені в таблиці 2.6 визначемо рівень фінансової стійкості підприємства.

Отримані дані показують, що більшість коефіцієнтів не відповідають нормативним значенням з помітними коливаннями рівня відповідних показників. Так, з кінця 2018 до початку 2020 років підприємство мало дефіцит власного оборотного капіталу. Гранична платоспроможність підприємства порушена, стан індикаторів банкрутства та нестійкого фінансового стану вказують на порушення фінансової стійкості підприємства до майже критичного рівня.

Таблиця 2.6

Динаміка індикаторів фінансової стійкості ПП «Агровест Україна»

Назва індикатора	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Коефіцієнт економічної стійкості	-0,04	-23,26	0,85	5,16	0,35	994,91
Власний оборотній капітал	487,3	-390,8	-1047,9	3104,0	7103,0	1457,62
Коефіцієнт покриття запасів	-0,69	-1,63	-1,06	0,36	2,44	453,25
Коефіцієнт забезпеченості запасів і затрат перманентним оборотним капіталом	0,28	-0,02	0,02	0,59	0,92	334,73
Маневреність власних оборотних засобів	0,04	-0,06	-0,02	0,03	0,02	40,71
Робочий капітал на 1 га с.-г. угідь	0,42	-0,03	0,06	2,85	4,46	1056,37
Коефіцієнт граничної платоспроможності	1,26	1,12	0,61	1,64	10,15	805,37
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	0,20	-0,01	0,01	0,38	0,52	263,68
Індикатор нестійкого фінансового стану	0,17	-0,21	0,00	0,00	0,00	0,00

Після проведення відповідних розрахунків – коефіцієнта економічної стійкості засвідчує, що тільки з 2020 року значення цього показника стало більше за одиницю, що стверджує про підвищенні ефективності функціонування підприємства і збереження його економічної стійкості на цей період. Хоча у 2021 році коефіцієнт економічної стійкості коливається.

Оцінка комерційної стійкості підприємства передбачає оцінку рентабельності продаж, оборотності активів та розрахунків за реалізовану продукцію, поставлені товари та послуги, коефіцієнта мобільної виручки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників комерційної стійкості підприємства

Назва індикатора	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,37	2,01	0,87	2,49	1,53	111,44
Індикатор мобільної виручки	0,84	0,81	0,69	0,83	0,78	91,88
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	43,57	63,65	105,44	56,16	75,58	173,48
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	13,02	4,12	8,40	4,94	6,06	46,56
Період залучення в оборот кредиторської заборгованості	-30,54	-59,53	-97,04	-51,23	-69,52	227,59

- значення індикатору мобільності виручки показує, що в підприємстві по рокам залишається від 69 до 84% виручки;
- тривалість обороту кредиторської і дебіторської заборгованостей показують, що підприємство не отримує власних грошей від дебіторів. Одним з кризових років був 2019, в якому значення перевищило нормативне (98 днів > 90 днів).

2.3. Аналіз факторів впливу на виробничу діяльність господарства

Головним завданням діяльності є виробництво високоякісної продукції та послуг з метою задоволення потреб народного господарства і населення. Аналіз виробничої програми сприяє стану та розвитку виробництва, поліпшенню якісних показників продукції і праці, а також контролю за виконанням планових і договірних зобов'язань.

Перед початком аналізу виробничої програми ПП «Агровест Україна» вивчається ринок, на який буде постачатись продукція: попит на продукцію, наявність товарів-конкурентів і можливості зростання їх виробництва, джерел постачання сировини, інфраструктура реалізації та інші умови.

Кінцевим етапом виробничої діяльності підприємства є вивчення каналів реалізації виробленої продукції, отримання виручки та визначення фінансового результату. На відміну від інших конкурентних підприємств, де майже вся продукція товарна, в ПП «Агровест Україна» частина сільськогосподарської продукції залишається у господарстві і витрачається на виробничі потреби: насіння, корми та інше.

Раціональне використання продукції власного виробництва забезпечується з одного боку, розширенням галузей рослинництва і тваринництва, а з іншого – ростом товарності виробництва, призводить до покращення фінансового стану підприємства. Підвищення рівня товарності не повинне відбуватися за рахунок не повного задоволення потреб господарства. Також економічно недоцільно створення зайвих запасів, так як це призводить до зменшення обсягу реалізації продукції, створюються умови нераціонального їх використання. Тому, аналіз фінансових результатів від реалізації сільськогосподарської продукції, необхідно в першу чергу розпочинати з аналізу обсягу виробництва і рівня товарності. Аналізуючи обсяг виробництва продукції необхідно враховувати, що надходження продукції може здійснюватися за рахунок отримання волового збору, приплоду, обміну продукції, іншого надходження та вибуття продукції. Може відбуватися внаслідок реалізації державі, підприємствам та організаціям, працівникам на ринку, бартерного обміну, витрачання на насіння, фураж, задачі в обмін за переробку, інші витрати на власні потреби, природні витрати при зберіганні, гибелі, псуванні та ін.

Розрахунок впливу факторів на рівень товарності можна провести одним зі способів детермінантного факторного аналізу (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Вплив факторів на зміну обсягу реалізації продукції в господарстві,
2021 рік

Вид продукції	Обсяг виробництва, т		Рівень товарності, %		Обсяг реалізації, т		Відхилення, т		
	план	факт	план	факт	план	факт	Всього	в т.ч. за рахунок	
								обсягу виробництва	рівень товарності
Зерно	3009	4000	85	66	2570	2634	64	842	-760
Насіння соняшника	1254	1031	65	94	811	967	156	-140	296

Так, в ПП «Агровест Україна» в 2021 році порівняно з плановим рівнем обсяг реалізації зерна збільшився на 64 т., за рахунок обсягу його виробництва. Проте за рахунок використання зерна для господарських потреб (корма, насіння), рівень товарності зменшився на -19 в.п. Рівень товарності по соняшнику зріс на 29 в.п. за рахунок збільшення його обсягу на 156 т.

На обсяг доходів від реалізації продукції вагомий вплив здійснює її якість. «Якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства» [26].

Чим вище якість продукції, тим вище залікова маса і ціна, та навпаки, реалізуючи продукцію низької якості, нестандартну, господарство багато втрачає в заліковій вазі. Щоб розрахувати вплив даного фактора на обсяг реалізації проведемо співставлення фізичної та залікової маси та визначимо витрати чи прибутки, що отримало господарство (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вплив якості продукції на об'єм її реалізації в ПП «Агровест Україна», 2021 рік

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, т		Резерв	
	фізична вага	залікова вага	в натуральному виразі, т	в вартісному виразі, тис. грн.
Зерно	2634	2581	-53	-18,6
Насіння соняшника	967	951	-16	-4,8

ПП «Агровест Україна» в 2021 році внаслідок того, що залікова маса реалізованої продукції була менше фізичної по зерну на 53 т і насіння соняшнику на 16 т, господарство недоотримало при їх продажу до 23,4 тис. грн.

Отже, резервами збільшення прибутку підприємства є зростання обсягів реалізації продукції за рахунок об'єму виробництва, підвищення якості і товарності. Раціональне використання продукції на внутрішні виробничі потреби дозволяють також збільшити рівень товарності.

В процесі аналізу отримання прибутку, вивчаються основні фактори залежності цього показника. Розмір прибутку залежить від чотирьох факторів: обсягу реалізації продукції, її структура, собівартості і рівня середньо-реалізаційних цін.

Для об'єктивної обґрунтованої оцінки рівнів планового і фактичного прибутку, в ПП «Агровест Україна» проаналізуємо динаміку прибутку від реалізації основних видів продукції за останні 5 років (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка прибутку від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в господарстві, тис. грн.

Вид продукції	2017	2018	2019	2020	2021	2021, у % до 2017
Зерно	23,5	13,0	53,1	609,8	409,8	1773,8
Насіння соняшнику	119,5	91,0	283,1	508,7	273,0	228,5

В господарстві за аналізований період спостерігається коливання отримання прибутку і цей факт пояснюється як внутрішніми, так і зовнішніми можливостями. Проте починаючи з 2020 року спостерігається ріст прибутку по зерну за останній рік він склав 17,4, по насінню соняшнику відповідно – 2,9 рази.

Одним із прийомів аналізу діяльності підприємства є «трендовий аналіз, який передбачає наявність інформації за певний ретроспективний період, що дозволяє вивчити основні тенденції динаміки показників.

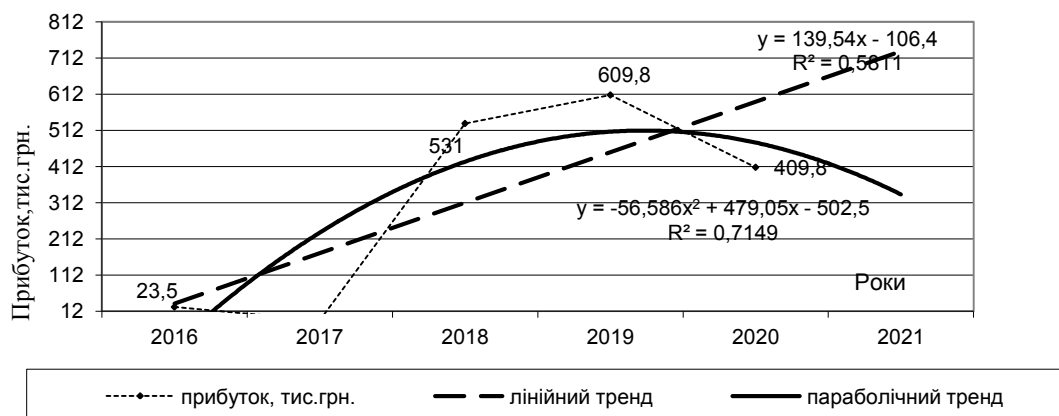


Рисунок 2.1 – Аналітичне вирівнювання прибутку від реалізації зерна в ПП «Агровест Україна»

На основі екстраполяції визначається перспективне значення основних показників, а також прогнозуються перспективи фінансового стану» [16]. За допомогою трендового аналізу прослідкуємо основні тенденції зміни прибутку від реалізації зерна на рисунку 2.1.

Як видно з рівняння прямолінійного тренду прибуток від реалізації зерна в господарстві зростає з кожним наступним періодом на 139,54 тис. грн., це підтверджує рівняння параболі, але його ріст відбуватиметься зі сповільненням.

Виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції має важливе значення для фінансової діяльності господарства: нормалізує виробничі процеси, створює основу для розширеного його відтворення, тому дотримання плану, має дуже важливе значення.

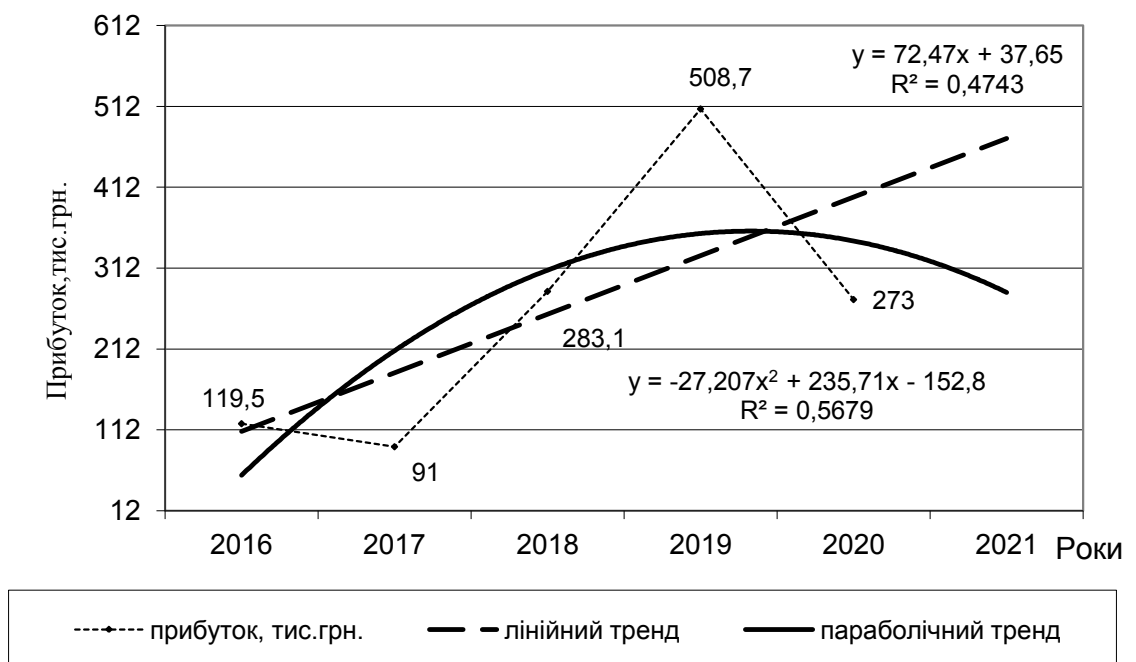


Рисунок 2.2 – Аналітичне вирівнювання прибутку від реалізації насіння соняшнику в ПП «Агровест Україна»

Як правило, кількість реалізованої продукції і продукції використаної в господарстві на виробниче і особисте споживання, повинна дорівнювати кількості продукції, одержаної в процесі виробництва. Тому під час аналізу необхідно вивчати урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність тварин, вихід валової продукції, виявляти фіктивні факти приписок на виробництво.

На рисунку 2.2 наочно приведено зміну прибутку від реалізації насіння соняшнику в досліджуваному господарстві.

Рівняння прямолінійного та параболічного трендів вказують на тенденцію до зростання прибутку від реалізації насіння соняшнику. Виконання плану реалізації аналізують як у натуральних так і вартісних показниках. Зміна обсягу його реалізації відбувається під впливом багатьох факторів, одним із яких є зміна обсягу виробництва.

Висновки до розділу 2

1. В ПП «Агровест Україна» станом на 2021 рік нараховується 2407,9 га землі, яка взята в оренду. Забезпеченість та рівень використання земельних ресурсів, вказує, що за п'ять років досліджень, підприємство скоротило розмір земельної площі, та площі відведеної під сільськогосподарські угіддя та ріллю відповідно на 17,4%, 17,5% та 17,4%. При цьому коефіцієнти сільськогосподарського освоєння та розораності землі на цей період складають 0,99 та 1,0 відповідно.

2. Основні показники забезпеченості та ефективності використання виробничих фондів вказують, що у зв'язку із скороченням сільськогосподарських угідь та зменшенням чисельності працівників, на фоні досить суттєвого збільшення середньорічної вартості основних фондів, показники фондозабезпеченості та фондоозброєності підприємства підвищилась відповідно у 5 та 3,9 рази. Проте, нерівномірне виробництво

валової продукції і темпів зростання виручки від реалізації досить негативно вплинули на ефективність використання основних фондів. Так, фондівіддача у звітному році в порівнянні з базовим скоротилась на 56,9 %.

3. Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства довів, що за п'ять років досліджень ефективність використання наявного ресурсного потенціалу товариства значно погіршилась. Так, землевіддача, фондівіддача скоротились відповідно на 65,9% та 56,9%. Все це негативно вплинуло на всебічний показник - рівень рентабельності, який скоротився на 24,3 в.п.

4. Рівень фінансової сталості, показує, що у 2017 році підприємство знаходилося у стабільному фінансовому стані, але вже в цьому періоді передбачався в перспективі кризовий стан, який загрожував протягом 2019 і 2020 років, однак господарство у 2021 році змогло стабілізувати стан.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями системи управління диверсифікації в аграрному виробництві

Використання такого інструменту як диверсифікація сільськогосподарського виробництва є «беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повному задоволенню потреб споживачів» [56].

Якщо керівництво підприємства побачило додаткові можливості поза сталою виробничою діяльністю, то тоді використовують стратегії диверсифікації.

«Диверсифікацію слід застосовувати в наступних випадках:

- коли спостерігається стагнація ринку;
- коли запаси капіталу потребують його використання;
- коли втрачається можливість отримати додатковий прибуток

внаслідок зниження конкурентоспроможності» [60].

Диверсифікація в аграрному секторі, заснована на раціоналізації структури виробництва, забезпечує його стійкість, дозволяє покращити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати локальний монополізм переробних підприємств, задовольнити потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, формує здорове конкурентне середовище.

Для ефективного впровадження на підприємстві процесу диверсифікації виробництва потрібно врахувати всі чинники, що впливають на процес його реалізації.



Рисунок 3.1 – Етапи прийняття рішення про проведення диверсифікації

На рисунку 3.1 представлені етапи прийняття управлінського рішення щодо проведення диверсифікації.

Сільськогосподарські підприємства можуть використовувати різні напрями диверсифікації виробництва. Основні з них наведені на рис. 3.2.

Їх можливо поділити на три рівні. На першому рівні проводиться налагодження повного циклу, на другому рівні розвиваються послуги з організації утилізації відходів, на третьому рівні диверсифікації організація виробництва нових та нехарактерних видів продукції [60].

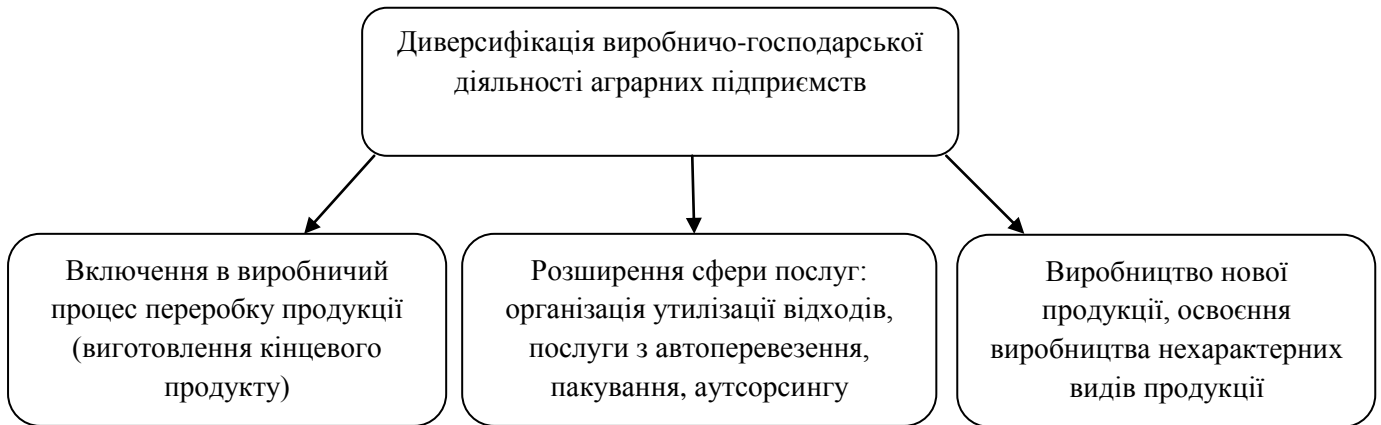


Рис. 3.2 - Основні можливі напрями диверсифікації агропромислового виробництва

Монополізм переробних підприємств та торгівлі, відсутність необхідної державної підтримки призвели до того, що реалізація виробленої продукції до державних фондів йде за ціною на рівні собівартості, а іноді й нижче за неї, господарствам не залишається нічого іншого, як налагоджувати власну переробку та здійснювати диверсифікацію. Отже, диверсифікація в сільському господарстві на сучасному етапі – це обумовлене економічним примусом ринкового середовища явище, що протікає у формі переорієнтації убогих інвестиційних ресурсів з основної діяльності в інші сфери – в переробку, розширення невиробничих послуг тощо, це реакція сільських товаровиробників на кон'юнктуру ринку, що свідчить про їх адаптацію, формування здорової конкуренції на ринку продовольства та послуг. Цей стан підштовхує до прискорення інтеграції аграрного виробництва з переробною промисловістю, щоб дати можливість повного завантаження існуючих переробних модулів вітчизняною сировиною, забезпечуючи цим продовольчу безпеку країни.

Останнім часом все частіше з'являються висловлювання багатьох керівників підприємств, які успішно здійснюють диверсифікацію в аграрній сфері, і це не випадково, оскільки, з одного боку, вона сприяє підвищенню економічної, фінансової стійкості, з іншого - забезпечує повніше

використання трудових ресурсів, ліквідує головну особливість сільського господарства – сезонність праці.

Досвід роботи сільськогосподарських підприємств у напрямі диверсифікації діяльності показує, що однією з основ цього процесу є і розробка нових товарів, здатних успішно конкурувати та завойовувати нові ринки. Це нова і часто зовсім невивчена сфера діяльності для підприємств області, водночас ця сфера виняткової важливості для множення та оновлення асортименту продукції та послуг, завоювання ринків.

Тут досить велика конкуренція як вітчизняна, міжрегіональна і зарубіжна. Консервна продукція добре транспортується, зберігається, має масовий попит, приносить певний прибуток, тому інтерес до цього ринку з боку багатьох суб'єктів ринку цілком зрозумілий. Продовольчі ринки мають і ту особливість, що вони постійно перебувають під контролем та позаринковим тиском з боку держави, громадських та екологічних організацій, нарешті, і самого покупця. Тому питання якості продукції на сучасному ринку набувають особливої значущості.

У АПК є більші можливості для диверсифікації виробництва, ніж у промисловому секторі. Можна налагодити переробку сільськогосподарської продукції та виробництво борошна, крупи, копченостей, ковбасних виробів, консервованих овочів, фруктів, майонезу, томатного соусу, гірчиці, вермішелі, кондитерських виробів та екологічно чистої сезонної та делікатесної продукції (гриби, мед, соки, м'ясо глибокої переробки, буженина, вирізка, особливі види вершкового масла та сирів), розвивати різні види послуг, організувати утилізацію відходів забою худоби, помелу, виготовлення будівельних матеріалів, меблів, збирання лікарських трав, здійснювати вирощування гусей тощо. Перспективними є виробництво пакувальних матеріалів, тари, бочок, надання транспортних послуг.

Врахування специфіки сільськогосподарського виробництва в процесі проведення диверсифікації Кривицька Н.Ю., Громова А.С. вважають дуже

важливими і звертають увагу на те, що «біологічна природа аграрного виробництва передбачає досягнення максимізації прибутку тільки при гармонійному поєднанні різних культур, на основі науково розроблених сівозмін, які сприятимуть максимальній забезпеченості їх поживними речовинами» [60].

На основі досліджень стану аграрного виробництва доведено необхідність розгляду системи диверсифікації з позиції соціального, економічного та екологічного функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Функціональне призначення диверсифікації сільськогосподарських підприємств

Доповнення аграрного виробництва новими складовими економічного, соціального та екологічного призначення сприятиме застосування триступеневої системи: планування, реалізація та оцінка результатів вибору найефективніших диверсифікаційних змін в підприємстві.

3.2. Диверсифікація виробництва як напрям підвищення економічного розвитку підприємства

Вивчення складових конкурентоспроможності сільського господарства, дозволило встановити, що більшість конкурентних переваг пов'язані з ефективністю сільськогосподарського виробництва.

Так, наприклад, природно-кліматичні чинники істотно впливають на врожайність сільськогосподарських культур, створення кормової бази для галузі тваринництва.

Виробничо-економічні чинники впливають на продуктивність праці та, зрештою, визначають ефективне функціонування підприємства.

Соціально-демографічні чинники зумовлюють формування трудового потенціалу аграрної галузі, рівень мотивації працівників.

Інституційно-організаційні чинники конкурентоспроможності сільського господарства регіону визначаються наявністю ефективної аграрної політики, високою забезпеченістю бюджету; розвитком-кластерів і т.д.

Техніко-технологічні фактори характеризуються високою енерго- та фондозабезпеченістю сільського господарства регіону, наявністю справної та працездатної сільськогосподарської техніки, використанням ресурсозберігаючих технологій та інновацій у сільськогосподарському виробництві.

Найважливішим чинником ефективності проведеної диверсифікації та зміцнення конкурентоспроможності є отримання прибутку.

ПП «Агровест Україна» має зерновий напрям спеціалізації, в структурі товарної продукції на долю галузі рослинництва приходиться до 70%. Тваринництво в виробництві займає незначну частку, але продукція цієї галузі користується попитом на ринку і господарство має необхідні можливості для її розвитку. Із галузі тваринництва є птахівництво, тому господарство займається виробництвом курячих яєць, ця галузь задовольняє частку ринку виходячи із виробничого потенціалу господарства. Близькою по спеціалізації галузі тваринництва є виробництво м'яса індиків – це дієтичний продукт який має попит на ринку і є скоростиглою для розвитку господарства. На підприємстві існує приміщення, в якому є можливість використовувати зернові суміші для виробництва, що буде знижувати собівартість виробляємої продукції. Проект по вирощуванню індиків для підприємства є новим видом діяльності. Для оцінки вигод і витрат проекту використовуємо підхід абсолютних вигод і витрат.

Рентабельність виробництва м'яса індиків в Україні, як правило, є комерційною таємницею підприємства, проте враховуючи, що витрати кормів у розрахунку на 1 кг приросту живої маси в індиків вищі в 1,3-1,5 разу, ніж у бройлерів, і в такій же пропорції більша реалізаційна вартість, тому рентабельність виробництва м'яса індиків, не поступається бройлерам.

Для реалізації цього проекту є необхідним залучення інвестицій.

1. Потенційним постачальником обладнання може бути запорізьке підприємство ТОВ «Пташиний дім», що є офіційним торговельним представником іспанської фірми CAVENCO – найбільшого європейського виробника підлогового устаткування для птахоферм.

Витрати на обладнання для вирощування, переробки та забою індиків представлені в таблиці 3.1.

Витрати на закупівлю обладнання – 285030 грн.

Для збільшення вигод по проекту використовуємо податковий метод нарахування амортизації. Норма амортизації складає 10 %.

Таблиця 3.1

Витрати на придбання устаткування, грн.

Найменування устаткування	Вартість, грн.	Амортизаційні відрахування, грн.		
		2023	2024	2025
Обладнання для вирощування індиків на глибокій підстилці	12170	1217	1095,3	985,77
Конвеєр для транспортування тушок	14870	1487	1338,3	1204,47
Апарат електроглушіння птиці	27870	2787	2508,3	2257,47
Ванни теплової обробки птиці	25460	2546	2291,4	2062,26
Пристрій санобробки	20680	2068	1861,2	1675,08
Машина відділення ший птиці	16890	1689	1520,1	1368,09
Конвеєр потрошіння	25580	2558	2302,2	2071,98
Машина відділення ніг	16420	1642	1477,8	1330,02
Машина для відділення голів птиці	29900	2990	2691	2421,9
Конвеєр охолодження	24100	2410	2169	1952,1
Конвеєр подачі ящиків	19430	1943	1748,7	1573,83
Пристрій миючий	20790	2079	1871,1	1683,99
Лінія для оброблення обпатраних тушок	30870	3087	2778,3	2500,47
Всього	285030	28503	25652,7	23087,43

2. Витрати на закупівлю молодняка:

Вартість добового індичати становить 47 грн. На один виробничий цикл необхідно закупити 3750 голів індичат.

Витрати на закупівлю молодняка на один виробничий цикл (180 днів):

$$47 * 3750 = 176250 \text{ грн.}$$

Протягом року проходить два виробничих цикли вирощування індиків.

Річна вартість витрат на закупівлю індичат:

$$176250 * 2 = 325500 \text{грн.}$$

3. Витрати на комбікорм. Годівля птиці буде здійснюватися повнораціонними заводськими комбікормами. Комбікорм для вирощування індиків закупимо в ТОВ «Завод гранульованих кормів». Це один з найсучасніших заводів на Україні по випуску повнораціонних гранульованих і екструдованих кормів для всіх видів сільськогосподарських тварин, птиці. Витрати на комбікорм на один виробничий цикл представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на комбікорму на один виробничий цикл, грн.

Вид корму	Потреба в кормах, кг на 1 голову	Ціна за 1 кг корму, грн	Вартість кормів, грн. на 1 голову
Старт до 4 тижнів	1,77	5,80	10,26
Дорощення 4-16 тижнів	16,42	7,00	114,94
Фініш 16-22 тижня	27,68	6,60	182,68
Всього	-	-	307,88

Вартість закупівлі комбікорму на один виробничий цикл (3750 голів) – 1154550 грн. Річні витрати на комбікорм – 2309100 грн.

4. Витрати на ветеринарні препарати. Перед прийомом індичат на вирощування, приміщення та обладнання очищається, промивається та дезінфікується препаратом Віркон-С з розрахунку 10г/1л води. Для підвищення опірності організму, стимуляції росту та запобігання захворювання індичат проводимо наступні заходи (таблиця 3.3). Препарати будемо закуповувати в ТОВ ВеТасан, так як воно має величезний асортимент ветеринарних препаратів, постійним клієнтам надаються більш гнучкі ціни на окремі препарати.

Таблиця 3.3

Заходи з профілактики захворювань у індиків

Вік птиці, дні	Заходи	Вет.препарати	Доза
1-5	Профілактика бактеріальних інфекцій – випоювання	Тромексін	1г/1 л
5-13	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
14-22	Профілактика кокцидіозу – випоювання	Тромексін	1г/1л
23-31	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
32-41	Профілактика –дегельментизація – добавка в корм	Фенбендазол	0,2 г/1кг ж.маси
42-50	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
51-62	Профілактика гістомоноза – добавка в корм	Дектомакс	7г/1кг корма
63-71	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
72-79	Профілактика мікоплазмозу – випоювання	Бромефлокс	2,5 мл/1л
80-88	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
89-97	Профілактика кокцидіозу –випоювання	Тромексін	1г/1л
98-106	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л
107-118	Профілактика гістомоноза – добавка в корм	Дектомакс	7г/1кг корма
119-180	Вітамінізація – випоювання з водою	Ловіт А, D3, Е	1мл/1л

Витрати на ветеринарні препарати на один виробничий цикл представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на ветеринарні препарати, грн.

Назва препарата	Ціна,грн
Віркон-С	1090
Тромексин	720
Ловіт А, D3, Е	800
Фенбендазол	414
Дектомакс	672
Бромефлокс	740
Всього	4436

Річні витрати на ветеринарні препарати – 8872 грн.

5. Витрати на заробітну плату працівникам представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення потреби в персоналі і коштах на заробітну плату

Найменування категорій працівників	Потрібно, чол	Середня місячна зарплата, грн.	Всього за рік, грн.
Робітники основного виробництва, в т.ч.:			
Пташниці	5	6500	390000
Зоотехнік	1	6700	80400
Забійник	1	6800	81600
Ветеринар	1	10000	120000
механік по обслуговуванню обладнання	1	8000	96000
АУП:			
Директор	1	15000	180000
Маркетолог	1	10000	120000
Бухгалтер	1	14000	168000
Разом	12		1236000

Річні витрати на заробітну плату становлять 343200 грн. Нарахування на заробітну плату (36,76%) – 126160,32 грн.

6. Річні витрати на рекламу становлять 19440 грн. (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на рекламу, грн.

Види засобів розповсюдження реклами	Вартість ,грн.
Газета Дніпровська неділя	800
Участь в виставках	8000
Інтернет	10640
Всього	19440

7. Діяльність з вирощування індиків на м'ясо будемо здійснювати на базі птахоферми господарства. Переобладнаємо приміщення під вирощування індиків з дотримання всіх сучасних технологій.

8. Річні витрати на водозабезпечення становлять 28000 грн.

9. Річні витрати на енергозабезпечення – 84000 грн.

10. Річні витрати на транспортне обслуговування – 35000 грн.

Поточні витрати по проекту:

$$1236000+2309100+8872+343200+126160,32+19440+28000+84000+35000 \\ =3279272,32 \text{ грн.}$$

Таким чином необхідно залучити інвестиції у розмірі:

$$3279272,32 + 285030 = 3564302,32 \text{ грн.}$$

Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 15 %.

Розрахуємо показники ефективності проекту в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Визначення показників ефективності проекту

Показники	2023	2024	2025
1. Кількість продукції, кг	99750	99750	99750
2. Ціна, грн	58	60	62
3. Вигоди по проекту, грн.	5785500	5985000	6184500
4. Поточні витрати по проекту, грн.	3279272,32	3432564,7	3589451,6
5. Амортизація, грн.	28503	25652,7	23087,43
6. Коефіцієнт дисконтування	0,8696	0,7561	0,6575
7. Чисті грошові потоки, грн.	2534700	2578000	2595100
8. Дисконтовані грошові потоки, грн.	2204180	1949230	1706280
9. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн.	2204180	4153400	5859680
10. Дисконтовані вигоди, грн.	5810280	6004360	6199690
11. Дисконтовані витрати, грн.	2851680	2595390	2375220

Розрахунок індикаторів ефективності проекту:

1) чиста теперішня вартість проекту (NPV).

$$NPV = 5859680 \text{ грн.}$$

2) рентабельність інвестицій (PI):

$$PI = \frac{5859680 - 3564302,32}{3564302,32} * 100\% = 64,4\%$$

3) коефіцієнт вигоди/затрати (B/C):

$$B/C = 6004770 / 2807420 = 2,13$$

4) строк окупності проекту (PB):

$$PB = (3-1) + \frac{3564302,32 - 4153400}{1706280} = 1,65 \text{ року}$$

Проект окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проекту 5859680 грн. Інвестор отримає 64,4 % прибутку, це свідчить про ефективність роботи проекту після погашення інвестицій.

Наступним кроком проекту є сіткове моделювання. Виділимо основні етапи, а саме від підготовки до прийому птиці та до реалізації готової продукції.

Таблиця 3.8

Кодування робіт проекту

Код роботи	Назва роботи
A	Підготовка до прийому птиці
B	Закупка молодняку
C	Закупка кормів
D	Відгодівля птиці
E	Пошук каналів збуту
F	Реклама
G	Забій птиці
H	Реалізація готової продукції

В таблиці 3.9 представлена вихідна інформація для моделювання.

Таблиця 3.9

Вихідна інформація

Код роботи	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A	-	20
B	A	3
C	A	2
D	B, C	150
E	B, C	30
F	B, C	90
G	D, E, F	2
H	G	5

1. Будемо графік порядку проведення робіт по впровадженню проекту вирощування індиків, рис. 3.4.

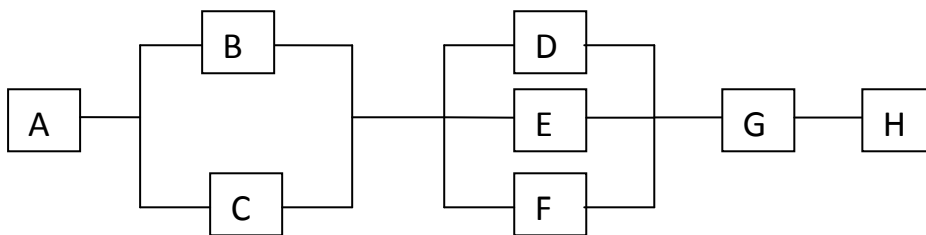


Рис. 3.4 - Графік порядку проведення робіт по впровадженню проекту вирощування індиків

2. Наступним кроком є визначення критичного шляху та критичних робіт по даному проекту. Критичний шлях – це мінімальна тривалість проекту або найдовший ланцюжок у сітковому графіку.

Таблиця 3.10

Ранні строки початку і завершення робіт

Код робіт	Ранній строк початку роботи	Ранній строк завершення роботи
A	поч.1-го	кін. 20-го
B	поч.21-го	кін. 23-го
C	поч.21-го	кін. 22-го
D	поч.24-го	кін. 173-го
E	поч.24-го	кін. 53-го
F	поч.24-го	кін. 113-го
G	поч.174-го	кін. 175-го
H	поч.176-го	кін. 180-го

Визначаємо критичний шлях = 180 дні.

A – B – D – G – H – критичні роботи.

3. Проводимо прямий аналіз графіка. Визначаємо ранні строки початку і завершення кожної роботи (таблиця 3.10).

4. Проводимо зворотний аналіз графіка. Визначаємо пізні строки початку і завершення кожної роботи (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Пізні строки початку і завершення робіт

Код робіт	Пізній строк початку роботи	Пізній строк завершення роботи
A	поч.1-го	кін. 20-го
B	поч.21-го	кін. 23-го
C	поч.22-го	кін. 23-го
D	поч.24-го	кін. 173-го
E	поч.144-го	кін. 173-го
F	поч.84-го	кін. 173-го
G	поч.174-го	кін. 175-го
H	поч.176-го	кін. 180-го

5. Наступним етапом сіткового моделювання є визначення резервів виконання робіт, що можливо здійснити двома способами, таблиця 3.12.

Таблиця 3.12

Резерви тривалості робіт

Код робіт	I спосіб	II спосіб
A	0	0
B	0	0
C	1	1
D	0	0
E	120	120
F	60	60
G	0	0
H	0	0

Організаційна структура проекту – матрична (слабка): обмежені повноваження менеджера проекту, має обмежену владу над ресурсами, часткова зайнятість менеджера проекту і адміністративного персоналу.

Склад проектної команди за функціональної ознакою:

- директор, що відповідає за організацію, планування, контроль;
- маркетолог, що відповідає за аналіз конкурентного середовища, керівництво просуванням продукції, проведення маркетингових заходів;
- бухгалтер, що забезпечує ведення бухгалтерського обліку;
- зоотехнік, що веде контроль за кількістю та якістю продукції, повноцінною годівлею і правильним утриманням худоби та птиці, своєчасною заготівлею, збереженням і використанням кормів, засобами механізації.

Управління проектом здійснюється за схемою «розширеного управління». Менеджер виконує частину функцій з організації робіт: пошук підрядників, постачальників, укладання з ними контрактів, але лише в межах, встановлених замовником.

Для якісної оцінки проаналізуємо фактори та умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вплив яких може викликати відхилення від запланованих результатів проекту. Результати якісної оцінки представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Якісний аналіз ризиків проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності, що формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Фінансовий ризик	Підвищення цін на корми	Значна зміна ціни на корми призводить до збільшення витрат виробництва	Закупити 50% від потреби кормів на першому етапі організації виробництва
Маркетинговий ризик	Зниження попиту на продукцію	Зниження прибутковості, обсягу реалізації	Створення активного попиту через зниження цін, розробка ефективної рекламної політики, поліпшення якості продукції
Господарський ризик	Інфекційні захворювання	Масова загибель птиці в зв'язку з інфекційними захворюваннями	Для попередження захворювань птиці будуть проводитися за планом профілактичні заходи і дезінфікуватися приміщення і господарський інвентар
Господарський ризик	Не дотримання вимог по вирощуванню птиці	При підвищеній температурі птах падає, не дає приросту живої маси. Якщо підстилка досить сира, то у індички розвивається хвороба «натоптишів», що в подальшому призводить до частих травм ніг	Встановлення потенційних сфер ризику, тобто проведення заходів, операцій, робіт, при виконанні яких знижується виникнення рівень ризику

Для кількісної оцінки вибираємо з попередньої таблиці другий вид ризику і оцінимо його за допомогою спеціальних методів аналіз сценаріїв і визначення зони виробничої стійкості (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Вхідна інформація для оцінки ризиків

Ймовірність сценарію	Ціна за одиницю продукції	Собівартість одиниці продукції	Кількість реалізованої продукції
0,40	58	42,31	99750
0,22	56,26	42,31	102742,5
0,20	54,57	42,31	105824,8
0,18	52,93	42,31	108999,5

Сформуємо чотири сценарії. Перший сценарій має найбільшу ймовірність, тому що він відповідає реальній ситуації по ціні продукції і кількості реалізованої продукції. Всі останні сценарії мають однакову ймовірність. В кожному сценарії ціна за одиницю продукції знижується на 3%. Постійні витрати складають 465238 грн.

Розрахункові дані щодо ризику проекту розміщено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахункові дані для оцінки ризику методом аналізу сценаріїв

Ймовірність	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,40	1565,01	626,00	155,88
0,22	1433,20	315,30	24,07
0,20	1297,35	259,47	111,78
0,18	1157,51	208,35	251,62
Всього	-	1409,12	543,35
Середньоквадратичне відхилення			265,84
Коефіцієнт варіації			0,39

Чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проекту. Тобто можна очікувати на дохід по проекту в розмірі 1409,12 тис. грн. \pm 39%. Рівень ризику проекту низький.

3.3. Оптимізація структури виробництва - як один із шляхів диверсифікації

Кожне підприємство у процесі функціонування встановлює свою структуру виробництва, проте під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів вона може змінюватись. Можлива навіть трансформація спеціалізації у бік найбільш конкурентоспроможних видів продукції. Ці зміни мають місце як на регіональному рівні, так і в ряді господарств, які намагаються вижити в умовах конкуренції. Прояв диверсифікації у цій формі в аграрному виробництві впливає з його біологічної природи, що передбачає ефективне використання ресурсів лише з урахуванням поєднання галузей.

Диверсифікація багатогалузевого сільськогосподарського підприємства дозволяє підвищити економічну ефективність виробництва за рахунок оптимізації, спеціалізації та поєднання галузей, що досягається при вирішенні економіко-математичного завдання.

Дуже складно розрахувати оптимальну структуру виробництва без використання методів економіко-математичного моделювання, які «дають змогу провести комплексне дослідження структури діяльності сільськогосподарських підприємств, дозволяють вирішити ряд питань, які пов'язані з розробкою альтернативних шляхів діяльності підприємства. Оптимізація структури діяльності сільськогосподарських підприємств є один із шляхів диверсифікації виробництва» [44].

Під оптимізацією розуміють «вибір із множини можливих варіантів економічного розвитку такого, який дає можливість найефективніше використовувати наявні виробничі, фінансові та інші ресурси» [35, с. 12; 6].

Кожне підприємство у процесі функціонування встановлює свою структуру виробництва, проте під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів вона може змінюватись. Можлива навіть трансформація спеціалізації у бік найбільш конкурентоспроможних видів продукції. Ці зміни мають місце як

на регіональному рівні, так і в ряді господарств, які намагаються вижити в умовах конкуренції. Прояв диверсифікації у цій формі в аграрному виробництві впливає з його біологічної природи, що передбачає ефективне використання ресурсів лише з урахуванням поєднання галузей.

Диверсифікація багатогалузевого сільськогосподарського підприємства дозволяє підвищити економічну ефективність виробництва за рахунок оптимізації, спеціалізації та поєднання галузей, яка досягається при вирішенні економіко-математичного завдання у наступній постановці: знайти оптимальні параметри галузевої структури виробництва, структури посівних площ, виробництва товарної продукції та кормів, виражені невід'ємними значеннями набору змінних, при яких цільова функція, що визначає розмір прибутку, набуває максимального значення:

$$C = \sum C_s * X_s + \sum C_h * X_h \rightarrow \max,$$

за умов, виражених у вигляді структурних формул теоретико-множинного запису економіко-математичної моделі:

1. Повне використання площі ріллі, га

$$\sum X_s = x'$$

де S – підмножина культур на ріллі,

x' – площа ріллі.

2. Площа природних кормових угідь має бути пов'язана з поголів'ям худоби на основі нормативів,

$$\sum X_s - \sum P_h * X_h = 0$$

де S'' – підмножина видів природних кормових угідь (природних пасовищ, природних сінокосів та ін.);

H – норма кормових угідь на 1 голову h -го виду худоби, га.

3. Структура стада тварин має відповідати його виробничому призначенню:

$$X_h \geq (\leq) Z_h * X_h,$$

де X_h , – поголів'я h -ої групи тварин одного виду, між якими має бути встановлене господарське співвідношення;

Z_h – коефіцієнт пропорційності, що встановлює співвідношення між групами тварин.

4. Площа посіву окремих груп культур у структурі ріллі має відповідати сівозмінним вимогам.

$$\sum X_s - b_r * X, r \in R,$$

де R – безліч сівозмінних груп культур;

r – номер сівозмінної групи культур;

b_r – підмножина культур, які належать до r -ої групі;

S_r – питома вага r -ої групи культур у структурі ріллі.

5. Використання трудових ресурсів господарства має перевищувати їх наявності, чел.-час.

$$\sum t_s * X_s + \sum t_h * X_h \leq T$$

де T – річний фонд робочого часу, люд.-год.;

t_s – витрати на 1 га s -ої культури, люд.-год.;

t_h – витрати на 1 гол h -го виду тварин, люд.-годину.

6. Виробництво кормів в основних елементах харчування у господарстві має бути не меншим за потребу тваринництва:

$$\sum a_{is} * X_s \geq \sum b_{ih} * X_h, i \in l$$

де l – безліч елементів харчування, якими збалансується кормовиробництво господарства;

i – номер елемента живлення;

a_{is} – вихід елемента живлення з 1 га культури, угіддя;

b_{ih} – річна потреба в i -му елементі живлення h -го виду тварин.

7. Раціони для кожного виду тварин повинні бути досить різноманітними та відповідати зооінженерним вимогам:

$$\sum d_{Rs} * X_h \leq \sum a_s * X_s \leq \sum d_{Rs} * X_h, R \in K$$

де K – безліч груп кормів;

a_s – вихід кормів з 1 га s -ї культури, угіддя в ц. к. од.;

d_{Rh} – зоотехнічно допустимі межі h -ої групи кормів у річних раціонах h -го виду тварин у розрахунку на 1 голову, ц. к. од.;

M_R – підмножина кормових культурних угідь, що дають корми i -ої групи.

У моделі використані такі умовні позначення:

S – безліч сільськогосподарських культур та природних угідь;

s – номер культури, природного угіддя;

N – підмножина культур, що дають товарну продукцію рослинництва;

M – підмножина кормових культур та природних угідь;

H – безліч видів худоби, які у господарстві і дають товарну продукцію;

h – номер виду тварин, тваринницької продукції;

X_s – потрібна площа посіву s -тої культури або площа природних угідь, га;

X_h – поголів'я тварин h -го виду чи групи худоби, гол;

C_s – прибуток на 1 га s -ої культури у поточних цінах, тис.грн.;

C_h – прибуток на 1 голову h -го виду тварин, тис.грн.

Оптимальний план включає проект перспективної структури посівних площ, баланс продукції рослинництва, річні раціони годівлі сільськогосподарських тварин, раціональну структуру товарної продукції, доцільність якої добре аргументована розрахунком економічної ефективності.

Отриманий результат показує, що максимальний прибуток обсягом 13234,0 тис. грн можна отримати шляхом виробництва:

- озимої пшениці (x_1) у кількості 38650 ц,
- озимого ячменю (x_2) – 5050 ц,
- гороху (x_3) – 325 ц,
- соняшнику (x_4) – 22320 ц,
- м'яса свиней (у живій вазі) (x_5) – 145 ц,
- м'яса птиці (x_6) – 2,5 ц.

Таблиця 3.16

Витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції ПП
«Агровест Україна»

Ресурс	Нормативи витрат ресурсу на виробництво одиниці продукції, грн/ц (a_{ij})						Обсяг наявних ресурсів, грн. (V)
	озима пшениця (x_1)	озимий ячмінь (x_2)	горох (x_3)	насіння соняшни (x_4)	м'ясо свиней (x_5)	м'ясо птиці (x_6)	
Оплата праці	27,42	22,12	47,82	41,26	214,02	154,23	1700000
Відрахування на соціальні заходи	10,05	8,10	19,85	15,03	77,49	55,83	709000
Насіння	8,62	7,28	18,57	13,56			584000
Добрива	1,15	1,48	1,64	2,11			625000
Біологічні засоби захисту рослин			2,21	3,08			20000
Корми					579,34	385,64	200000
Пально-мастильні матеріали	24,07	20,24	27,68	33,16	18,45	15,26	1700000
Електроенергія	0,81	0,62	1,36	1,60	3,69	2,87	65000
Амортизація	5,33	4,50	11,59	8,10	18,37	13,56	200000
Поточний ремонт основних засобів	7,20	10,74	16,01	17,82			450000
Плата за оренду земельних ділянок	8,55	5,72	11,67	13,26			3400000
Інші матеріальні витрати	4,79	2,21	23,04	3,98			1200000
Прибуток від реалізації одиниці продукції (грн/ц)	12,3	37,0	109,2	161,1	377,8	213,5	-

Для цього потрібні посівні площі в такому обсязі:

- площа озимої пшениці (s_1) – 1111,6 га,
- площа озимого ячменю (s_2) – 340 га,
- площа гороху (s_3) – 28,4 га,
- площа соняшнику (s_4) – 798,0 га;
- загальна посівна площа (S) – 2278,0 га, тобто наявна площа ріллі використана на 100 %.

Отже, ПП «Агровест Україна» доцільно оптимізувати виробництво продукції з метою максимізації прибутку. Результат моделювання виробництва на прикладі господарства виявляє резерв збільшення прибутку підприємства на 262,4 тис. грн, за рахунок зміни галузевої структури і збільшення обсягів виробництва продукції тваринництва.

Висновки до розділу 3

1. Диверсифікація в аграрному секторі, заснована на раціоналізації структури виробництва, забезпечує його стійкість, дозволяє покращити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати локальний монополізм переробних підприємств, задовольнити потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, формує здорове конкурентне середовище.

2. Запропонований проект окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проекту 5859680 грн. Інвестор отримає 64,4 % прибутку, це свідчить про ефективність проекту вже після погашення інвестицій. Чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проекту. Тобто можна очікувати дохід по проекту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проекту низький.

3. З метою максимізації прибутку ПП «Агровест Україна» доцільно оптимізувати структуру діяльності виробництва продукції. Результат

модельовання на прикладі господарства виявляє резерв збільшення прибутку на 262,4 тис. грн шляхом зміни галузевої структури в напрямку збільшення обсягів виробництва продукції тваринництва.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу у випускній кваліфікаційній роботі ми можемо зробити наступні висновки:

1. Диверсифікація дозволяє забезпечити більш ефективно використання внутрішньогосподарських та невідновних ресурсів, фінансову стійкість та платоспроможність сільськогосподарського підприємства за рахунок оптимального поєднання сільськогосподарських галузей та несільськогосподарських видів діяльності, згладити сезонність у виробництві, підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва, покращити соціальне становище працівників.

2. Аналізуючи ПП «Агровест Україна» можна стверджувати, що станом на 2021 рік нараховується 2407,9 га землі, яка взята в оренду. Забезпеченість та рівень використання земельних ресурсів, вказує, що за п'ять років досліджень, підприємство скоротило розмір земельної площі, та площі відведеної під сільськогосподарські угіддя та рілля відповідно на 17,4%, 17,5% та 17,4%. При цьому коефіцієнти сільськогосподарського освоєння та розораності землі на цей період складають 0,99 та 1,0 відповідно.

3. Основні показники забезпеченості та ефективності використання виробничих фондів підприємств вказують, що у зв'язку із скороченням сільськогосподарських угідь та незначним зменшенням чисельності працівників, на фоні досить суттєвого збільшення середньорічної вартості основних фондів, показники фондозабезпеченості та фондоозброєності підприємства підвищилась відповідно у 5 та 3,9 рази. Проте, нерівномірне виробництво валової продукції і темпи зростання виручки від реалізації досить негативно вплинули на ефективність використання основних фондів. Так, фондovіддача у звітному році в порівнянні з базовим скоротилась на 56,9 %.

4. Аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства довів, що за п'ять років досліджень ефективність використання

наявного ресурсного потенціалу товариства значно погіршилась. Так, землевіддача, фондівіддача скоротились відповідно на 65,9% та 56,9%. Все це негативно вплинуло на всебічний показник – рівень рентабельності, який скоротився на 24,3 в.п.

5. Рівень фінансової сталості, показує, що у 2017 році підприємство знаходилося у стабільному фінансовому стані, але вже в цьому періоді передбачався в перспективі кризовий стан, який загрожував протягом 2019 і 2020 років, однак господарство у 2021 році змогло стабілізувати стан.

6. В господарстві за аналізований період спостерігається стала тенденція до збільшення розміру прибутку від реалізації по всім основним видам продукції.

7. Запропонований проєкт в випускній кваліфікаційній роботі окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проєкту 5859680 грн. Інвестор отримає 64,4 % прибутку, це свідчить про ефективність проєкту вже після погашення інвестицій. Чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проєкту. Тобто можна очікувати дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проєкту низький.

8. З метою максимізації прибутку ПП «Агровест Україна» доцільно оптимізувати структуру діяльності виробництва продукції. Результат моделювання на прикладі господарства виявляє резерв збільшення прибутку на 262,4 тис. грн шляхом зміни галузевої структури в напрямку збільшення обсягів виробництва продукції тваринництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азріліяна О.М., Азріліяна О.М., Калашнікова Є.В. та ін. Великий економічний словник: М: Інститут нової економіки, 2017. - 1280 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. / В.Г.Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2017. – 624 с. (С.580-584)
3. Багорка М.О. Диверсифікація якфактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21.
4. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Ефективна економіка, 2022, 10. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2424>. Дата звернення: 1.11.2022
5. Бондарева Ю.Г. Маркетингова стратегія підприємства / Ю. Г. Бондарева // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №16.-с.34-45.
6. Бринь П.В., Драмарецька І.Г. Основні види диверсифікації господарської діяльності. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/50583123.pdf> Дата звернення: 1.11.2022
7. Виробничі фонди та їх структура. Показники ефективного використання основних фондів підприємства. Структура підприємства. Режим доступу: <http://ee.ptngu.com/lekcii/lc6.html>. Дата звернення: 1.11.2022
8. Вітковський О.С. Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища / О.С. Вітковський // Економіка та держава. – 2010. – №8. – С. 30–32.
9. Германюк Н.В. Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації у сільському господарстві / Н.В. Германюк // Економіка АПК. – 2010. – №8. – С. 25–29.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегічний менеджмент. Т.: Скіф, 2011р. - 451с.

11. Гончаров В.М. Розвиток та оцінка адаптивних можливостей переробних підприємств АПК / В.М.Гончаров, Є.В. Дем'янова // Економіка АПК, № 2, 2016. – С. 12-17.
12. Грант Р.М. Сучасний стратегічно аналіз. 5-е вид. / Пер. з англ. Під ред. В.Н. Фунтова. - СПб.: Пітер, 2018. - 560 с.
13. Данкевич В.Є. Диверсифікація діяльності високотоварних сільськогосподарських підприємств / В.Є Данкевич // Вісник ЖНАУ. – 2010. – №1 – Т. 2. Економічні науки. – С.147–155.
14. Данько Ю.І. Системність та комплексність як основа раціонального аграрного маркетингу мікро-, мезо- та макрорівнів / Ю.І. Данько // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2010. – № 628. – С. 459-463.
15. Денисов А.Ю. Жданов С.А. Економічне управління підприємством і корпорацією. М.: "Річ навіть і Сервіс", 2017. - 416 с.
16. Деніелс Джон Д., Радеба Лі Х. Міжнародний бізнес: зовнішнє середовище й ділові операції. Пер. з англ., 6-е вид. - М.: справа, 2018. - 784 с.
17. Державна служба статистики України : Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>. 11. Міністерство аграрної політики і продовольства України : Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.
18. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльності підприємства: Навч.посіб. – К.: Знання, 2009. – 462 с. – (Вища освіта ХХІ століття)
19. Дудар Т.Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: монографія / Т.Г. Дудар, В.Т. Дудар. – Тернопіль: Екон. думка, 2009. – 246 с.
20. Економіка організації (підприємства): підручник / за ред. Н.А. Сафронова. - 2-е вид., Перераб. і доп. - М.: Економіст, 2011. - 618 с.
21. Економіка підприємства (фірми): Підручник під ред. Проф. О.І. Волкова і доц. О.В. Дев'яткіна. - 3-е изд., Перераб. і доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 601 с.

22. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Академія, 2010. — 864 с.
23. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf. Дата звернення: 1.11.2022
24. Жигadlo В. С. Виробництво зернових та олійних культур в Україні: проблеми та перспективи в умовах світової продовольчої кризи / В. С. Жигadlo, О. В. Сікачина / За ред. В. І. Артюшина. – К. : Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки ПРООН, 2011. – 44 с.
25. Зайцев Л.Г., Соколова М.І. Стратегічний менеджмент: Підручник. - М.: Економіст, 2017. - 416 с.
26. Земельний кодекс України від 25.10.2011 р. №2768-Ш. // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 3-4, ст.27.
27. Зінчук Т.О. Теоретико-методологічні засади диверсифікації сільської економіки в контексті європейського досвіду / Т.О. Зінчук, В.І. Ткачук // Економіка АПК. – 2011. – №1. – С.27–34.
28. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник – К.: Аграрна наука, 2017.- 508 с.
29. Кіреєв О. Міжнародна економіка. Москва, 2018. - 205 с.
30. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб / П. Г. Клівець. — К. : Академви-дав, 2010. — 320 с.
31. Ковальова Г.В. Методика оцінки економічної ефективності і виробництва продукції тваринництва / Г.В. Ковальова // Вісник ЛНАУ: економіка АПК. – 2011. – № 15. – С. 196-203.
32. Ковтун О.А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О.А. Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. — 2017. — №22. — С. 35 — 38.

33. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2018. — №6. — С. 135 — 142.
34. Корінько М.Д. Диверсифікація у вирішенні проблеми продоволочої безпеки.// Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №11 – с.8-11.
35. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / М.Д. Корінько. – К.: ННЦ ІЕА, 2010. – 488 с.
36. Корнієнко І. Український аграрний сектор: тенденції та альтернативи розвитку / І. Корнієнко // Економіка України : Політико-економічний журнал . – 04/2017 . – №4 . – С. 88-95.
37. Корольов В.І. «Менеджмент», Економіст, 2010. - 327 с.
38. Красноруцький О. О. Теоретичне значення категорії «розподіл продукції» для дослідження функціонування аграрного ринку / О.О. Красноруцький, В.М. Онегіна, Ю.І. Данько // Вісник Сумського національного аграрного університету, Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (55), 2018. – С. 3-9.
39. Крисанов Д.Ф. Неаграрна діяльність сільськогосподарських підприємств і проблеми її диверсифікації на нинішньому етапі / Д.Ф. Крисанов // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конфер. — К. : КНЕУ, 2018. — С. 182-186.
40. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. / Н.В. Куденко. — К.: КНЕУ, 2017. — 245 с.
41. Мазур Г.Ф. Удосконалення механізму державного регулювання та стимулювання розвитку агропромислового виробництва / Г.Ф. Мазур // Економіка АПК. – 2018. – № 2. – С. 21 – 25.

42. Малік М.Й. Оцінка перспектив розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / М.Й. Малік, Р. Я. Корінець // Економіка АПК. – 2017. – № 7. – С. 3–8.
43. Маркетинг: Підручник для вузів / Н.Д. Еріашвілі, К. Ховард, Ю.А. Ципкин та ін; Під ред. Н.Д. Еріашвілі - 2-е вид., Перераб. і доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 623с.
44. Маслак Н.Г. Ефективність диверсифікації виробництва у селянських (фермерських) господарствах // Економіка АПК. – 2017. - №11. – с.24-29.
45. Матеріально-технічна база аграрного виробництва: стан та проблеми відтворення / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iae.faaf.org.ua/>
46. Месель-Веселяк В. Я. Реформування аграрного сектора економіки України (здобутки, проблеми, вирішення) / В. Я. Месель-Веселяк // Вісник економічної науки України – 2010. – № 2 (18). – С. 205-211.
47. Месель-Веселяк В.Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2009. – № 10. – С. 7 – 13.
48. Мескон, Альберт, Хедоурі. Основи менеджменту, 3-е видання: Пер. з англ. - М.: ТОВ «І.Д. Вільямс », 2010. - 672 с.
49. Милованов Є. Стратегія диверсифікації - основа фінансової устойчивості многопрофільного підприємства// Проблеми теорії і практики управління. — 2018, №10. – С.83-85.
50. Міжнародні економічні відносини: Підручник / За ред. Б.М. Смітєнка. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 512 с.
51. Міщенко Д.А. Теоретичні засади формування механізму розвитку аграрного сектору економіки України / Д. А. Міщенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 22. – С. 134- 136.

52. Пасхавер Б.Й. Основні проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва / Б.Й. Пасхавер, Л.В. Молдаван, О.В. Шубравська // Економіка АПК. – 2017. – № 9. – С. 3 – 9.

53. Пересадько Г.О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку/ Г.О. Пересадько, В.А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. — 2018. — №1. — С. 237 — 245.

54. Петров В.М. Організація підсобних промислових та переробних підприємств / В. М. Петров / Харк. нац. аграр. ун-тет ім. В. В. Докучаєва. — Харків, 2017. — 192 с.

55. Петрова Н.О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК // Вісник СНАУ.-2010.- №4. – С. 129-130.

56. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : моногр. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х.: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2018. – 328 с.

57. Попова С.М. Необходимость диверсификации деятельности промышленных предприятий в современных условиях Украины // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Наука і освіта – 2017". – Т 14: "Економіка". – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2017. – С. 32 – 33.

58. Про охорону земель : Верховної Ради України. – 2010. – № 39.

59. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. /О.В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 496 с.

60. Кривицька Н.Ю., Громова А.С. Стратегія диверсифікації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/354/343>. Дата звернення: 1.11.2022

61. Саблук П.Т. Аграрна реформа в Україні (здобутки, проблеми і шляхи вирішення) / П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2010. – № 12. – С. 3-13.

62. Сімонова Т.А. Вплив факторів на ціноутворення сільськогосподарської продукції / Т.А. Сімонова // Агросвіт. – 2020. – № 1. – С. 57-60.

63. Скарів Ю.О. Сутність процесів диверсифікації виробництва: Збірник тез VI Міжнародної н.-п. інтернет - конференції . «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» /Ю.О. Скарів. – Дніпропетровськ: Типографія «Стандарт» (ПП Бойко В.В), 2019. – С. 41-43.

64. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Режим доступу: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ек_visnyk_3_2011-18-21.pdf. Дата звернення: 1.11.2022

65. Скоцик В.Є. Роль і місце технічного забезпечення у підвищенні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції / В.Є. Скоцик // Агросвіт. – 2017. – № 15. – С. 41-45.

66. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. / Соколова Л.В. – Харків: ХНУРЕ, 2018. – 288 с.

67. Сороківська М.В. Фінансовий менеджмент (Математичний інструментарій): навч. посіб. / М.В. Сороківська, О.І. Юсипович. – Львів: «Новий Світ-2000», 2020. – 284 с.

68. Стеблянко І.О. Розвиток земельних відносин у системі реформування національної економіки. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Випуск 5. С. 101-107. https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4ba2276bcbe.pdf. Дата звернення : 1.12.2022

69. Стельмашук І.З. Економічна ефективність органічного виробництва в ПП «Агротехнологія» / І.З. Стельмашук. – Економіка АПК. – 2017. – № 4. – С. 121-126.

70. Стратегія сталого розвитку: підручник / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник. – Херсон: Олді-плюс, 2021. – 446 с.
71. Сулим М.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: підручник / М.В. Сулим, О.С. Пенцак. – Львів: «Новий Світ-2000», 2021. – 332 с.
72. Супіханов Б.К. Зернові культури: історія, сорти, виробництво / Б.К. Супіханов, Н.І. Петренко. – К.: ННЦ «ІАЕ» УААН, 2018. – 176 с.
73. Танчик С. Захист посівів кукурудзи від бур'янів / С. Танчик, А. Бабенко, О. Шпирка // Пропозиція, 2021. – № 6 . – С. 80-81.
74. Теоретичні аспекти сутності економічного стану сільськогосподарського підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua>.
75. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія / В.І. Ткачук. – Житомир: ЖНАЕУ. 2011. – 268 с.
76. Томпсон-мол., Артур А., Стрікленд Ш. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу, 12-е видання: Пер. з англ. - М.: Видавничий дім «Вільямс», 2010. - 928 с.
77. Травіна Т. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств.// Вісник Львів.держ.ун-ту: Економіка АПК. – 2010.-№2 – 689 с.
78. Тупіцин А.Л. Диверсифікація підприємства // Новосибірськ, 2018. – 150 с.
79. Тютюнник М.Г. Організація виробництва в аграрних підприємствах: навчальний посібник. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2018. – 416 с.
80. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переперіорієнтація: наук. доп. / за ред. В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. та прогнозув., 2021. – 56 с.

81. Ходан І. В. Державна підтримка підприємництва: світовий досвід загального та особливого / І. В. Ходан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 8 (123). – С. 36 – 42.

82. Чумак Р.М. Методичні підходи до оцінювання диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства. Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/есурарк_2012_8_11.pdf Дата звернення: 1.11.2022

83. Шкуренко Л.В. До питань вивчення теоретичних основ ефективності виробництва озимих зернових культур. - Агросвіт, 2017. № 4. – С. 20-23.

84. Юрчишин В.В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектора економіки / В.В. Юрчишин // Економіка АПК. — 2017. — №3 . — С. 3—10.

85. Яценко О.М. Конкурентоспроможність галузей сільського господарства в умовах глобалізації ринку продовольства / О.М. Яценко // Економіка АПК. – 2018. – № 1. – С. 31 – 38.

86. Яценко О. Ринкові перетворення та стратегічні аспекти розвитку аграрного сектора економіки. - Україна: аспекти праці. – 2017. – № 2. – С. 41-48.

ДОДАТКИ

Динаміка і структура земельних ресурсів, землезабезпеченість

Показники	2017		2018		2019		2020		2021		2021 в % до 2017
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2824,9	100,0	2706,3	100,0	2703,3	100,0	2445,1	100,0	2420,0	100,0	85,7
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	2812,7	99,6	2694,1	99,5	2694,1	99,7	2432,9	99,5	2407,9	99,5	85,6
із них: рілля	2804,4	99,3	2685,8	99,2	2685,8	99,4	2424,6	99,2	2407,9	99,5	86,0
Посівна площа	1571,0	55,6	2412,0	89,1	2400,0	88,8	2230,0	91,2	2278,0	94,1	145,0
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння	0,99		0,99		0,99		0,99		0,99		100,0
Коефіцієнт розораності землі	0,99		0,99		0,99		0,99		1,0		101,0
Кількість робітників	56		52		54		61		55		98,2
Припадає на одного робітника: сільськогосподарських угідь	50,2		51,8		49,9		39,9		43,8		87,3
Ріллі	50,1		51,7		49,7		39,7		43,8		87,4

Додаток Б

Структура товарної продукції

Види продукції, галузі	2017		2018		2019		2020		2021		в сер за 5 років		2021 у % до 2017
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн	%	
Зернові	2786,3	38,6	2530,4	30,2	4095,0	41,0	3550,6	33,2	5377,0	40,6	3667,9	37,0	193,0
Соняшник	4278,3	59,3	5746,1	68,6	5717,0	57,2	6896,0	64,4	7601,0	57,4	6047,7	61,1	177,7
Інша продукція рослинництва	19,5	0,3	29,2	0,3	58,0	0,6	24,0	0,2	13,0	0,1	28,7	0,3	66,7
<i>Всього по рослинництву</i>	7084,1	98,2	8305,7	99,1	9870,0	98,8	10470,6	97,8	12991,0	98,2	9744,3	98,4	183,4
Свинарство	53,0	0,7	16,4	0,2	32,0	0,3	184,0	1,7	210,0	1,6	99,1	1,0	396,2
Птиця	11,5	0,2	3,6	0,0	16,0	0,2	15,0	0,1	15,0	0,1	12,2	0,1	130,4
Інша продукція тваринництва	28,4	0,4	36,8	0,4	42,0	0,4	18,0	0,2	6,0	0,0	26,2	0,3	21,1
<i>Всього по тваринництву</i>	92,9	1,3	56,8	0,7	90,0	0,9	217,0	2,0	231,0	1,7	137,5	1,4	248,7
Послуги в сільському господарстві	35,2	0,5	14,8	0,2	33,0	0,3	14,0	0,1	12,0	0,1	21,8	0,2	34,1
<i>Разом по сільському господарству</i>	7212,2	100,0	8377,3	100,0	9993,0	100,0	10701,6	100,0	13234,0	100,0	9903,6	100,0	183,5

Додаток В

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Загальна земельна площа, га	2824,9	2706,3	2703,3	2445,1	2420,0	85,7
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	2812,7	2694,1	2694,1	2432,9	2407,9	85,6
із них: рілля	2804,4	2685,8	2685,8	2424,6	2407,9	86,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	7212,2	8377,3	9993,0	10701,6	13234,0	183,5
<u>Урожайність основних сільськогосподарських культур, ц/га</u>						
озима пшениця	38,37	33,02	31,61	20,28	31,76	82,8
ячмінь озимий			27,7		17,6	
ячмінь ярий	20,3	14,4	21,6	25,8		
горох					11,0	
просо	22,9	9,4	15,1	5,2		
овес		17,6	25,3	17,7		
соняшник	19,7	14,8	21,5	24,4	26,4	134,4
кукурудза на зерно		18,1				
гречка	7,3	2,4	2,4	2,0		
<u>Продуктивність сільськогосподарських тварин:</u>						
птиці		0,03		0,03	0,04	
свиней	0,8	0,7	0,3	0,9	0,6	77,6
вівці					0,3	
<i>Економічна ефективність інтенсифікації</i> Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. :						
- товарної продукції	245,8	297,8	370,9	397,2	550,0	224,0
- прибутку	70,3	102,0	79,0	57,2	24,0	34,1

Отримано товарної продукції, грн., на: - 100 грн. основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення	668,0	311,0	225,0	223,0	288,0	43,1
- одного середньорічного робітника	126529,9	149594,6	192173,1	198177,8	240620,1	190,0
Рентабельність продаж, %	28,7	34,2	21,3	14,4	4,4	-24,3 в.п