

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ
ВИРОБНИЧОЇ ТА ЛОГІСТИЧНО-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Сергій ТКАЧЕНКО

Науковий керівник,
д.е.н., професор

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи****Ткаченку Сергію Миколайовичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління диверсифікацією виробничої та логістично-маркетингової діяльності аграрного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2023 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові і методичні документи, навчальні і дослідницькі праці українських та іноземних фахівців з економічної теорії, менеджменту, стратегічного планування, управління диверсифікацією підприємств; дані звітності ТОВ «Лідер Земпром Агро» Вишгородського району Київської області та інші джерела.

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

1) дослідити теоретичні підходи до менеджменту диверсифікації, його ефективності у системі підприємницької діяльності;

2) описати результативність виробничої та логістично-маркетингової діяльності ТОВ «Лідер Земпром Агро»;

3) проаналізувати особливості організації та стратегії управління диверсифікацією на підприємства;

4) визначити особливості розробки стратегії диверсифікації для виробничих підприємств;

5) обґрунтувати напрями поліпшення стратегічного менеджменту диверсифікації у ТОВ «Лідер Земпром Агро»;

6) запропонувати механізм управління диверсифікацією бізнесу у сфері складських логістичних послуг ТОВ «Лідер Земпром Агро».

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

- 1) Географічні сегменти продажу аграрної продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро».
- 2) Структура товарного асортименту аграрної продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» у 2022 р., %.
- 3) Система організації маркетингової системи в ТОВ «Лідер Земпром Агро».
- 4) Модель організації мережі збуту продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» на ринку.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Сергій ТКАЧЕНКО

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління диверсифікацією виробничої та логістично-маркетингової діяльності аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 89 с., 11 рис., 18 табл., 1 додаток, 62 літературних джерела.

Об'єктом дослідження: процес управління виробничою та логістично-маркетинговою діяльністю аграрного підприємства за сучасних умов господарювання.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та організаційно-економічні аспекти менеджменту диверсифікації аграрного бізнесу.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та прикладні аспекти менеджменту диверсифікації виробничої та логістично-маркетингової діяльності підприємства аграрної сфери економіки.

Методи дослідження: монографічний метод, метод спостереження; статистичні методи; розрахунково-конструктивний метод; системно-структурний аналіз; функціонально-вартісний аналіз тощо.

У роботі проаналізовано особливості організації та стратегії управління диверсифікацією на підприємства, визначено особливості розробки стратегії диверсифікації для виробничих підприємств, обґрунтовано напрями поліпшення стратегічного менеджменту диверсифікації у ТОВ «Лідер Земпром Агро», запропоновано механізм управління диверсифікацією бізнесу у сфері складських логістичних послуг ТОВ «Лідер Земпром Агро».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, диверсифікація, діяльність, виробництво, логістика, маркетинг, проєкт

KEYWORDS

management, diversification, activity, production, logistics, marketing, project

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Сучасний менеджмент та управління ризиками в бізнесі	9
1.2. Диверсифікація як процес та об'єкт управління умовах невизначеності підприємницького середовища	17
1.3. Стратегічні напрями розвитку диверсифікації підприємства	24
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1. Загальна характеристика та результативність виробничо-логістичної діяльності суб'єкта підприємництва	29
2.2. Аналіз організації управління диверсифікацією виробничо-логістичних та маркетингових систем ТОВ «Лідер Земпром Агро»	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ТОВ «ЛІДЕР ЗЕМПРОМ АГРО»	49
3.1. Поліпшення стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві	49
3.2. Удосконалення управління диверсифікацією бізнесу у сфері складських логістичних послуг ТОВ «Лідер Земпром Агро»	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Менеджмент повинен бути готовим адаптувати стратегії та плани діяльності відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливо вчасно визначити, які частини стратегій залишаються актуальними, а які потребують змін. Менеджмент має виявляти потенційні ризики та розробляти стратегії їх управління. Це включає в себе ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків, які можуть впливати на діяльність компанії в умовах невизначеності.

Воєнний стан в Україні і невизначеність суттєво змінили умови на ринку та галузях. Залежність від одного ринку чи галузі може бути дуже ризикованою у таких умовах. Диверсифікація допоможе зменшити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, змінами попиту та пропозиції, а також із змінами в законодавстві.

При цьому розширення діяльності на різні ринки або галузі може забезпечити більшу стабільність доходів. У разі, якщо одна галузь або ринок переживає занепад через воєнний конфлікт, інші можуть залишатися більш життєздатними. Диверсифікація може дати доступ до нових ресурсів, технологій, клієнтів та ринків, що можуть стати критичними в умовах невизначеності. Це може допомогти підприємству забезпечити надійне джерело доходів і ресурсів [1, 8, 22].

Крім того, диверсифікація може зробити компанію більш конкурентоспроможною, оскільки вона може пропонувати різні продукти чи послуги на різних ринках, пристосовані до різних умов і потреб клієнтів. Диверсифікація може дозволити компанії залишитися активною у важливих галузях, навіть якщо одна з них зазнає збоїв через воєнний конфлікт. Це може бути важливим для забезпечення безпеки та стійкості національного господарства. Диверсифікація надає компанії більшу гнучкість і здатність

адаптуватися до швидких змін в умовах невизначеності. Вона дозволяє реагувати на нові умови та ризики швидше та ефективніше.

Незалежно від ситуації, важливо пам'ятати, що стратегія диверсифікації має бути ретельно розроблена та відповідати конкретним цілям та можливостям компанії. Перед впровадженням диверсифікації слід провести детальний аналіз і планування, а також враховувати всі ризики та можливі вигоди.

До того ж процесом диверсифікації важливо керувати дуже уважно та систематично. Диверсифікація може бути вдалим стратегічним кроком для бізнесу, але лише за умови, що вона ретельно продумана і виконана. Управління процесом диверсифікації вимагає дисципліни, ретельного планування і ефективного виконання. Добре спроектована і керована стратегія диверсифікації може сприяти росту та стійкості бізнесу навіть в умовах невизначеності. А умови невизначеності можуть створювати складні виклики, але вони також відкривають нові можливості для інновацій та розвитку. Ефективний менеджмент в умовах невизначеності передбачає гнучкість, творчий підхід до рішень і здатність до швидкого реагування на зміни [2, 30, 52].

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та прикладні аспекти менеджменту диверсифікації виробничої та логістично-маркетингової діяльності підприємства аграрної сфери економіки.

Для досягнення окреслених цілей вирішені чіткі завдання:

- досліджені теоретичні підходи до менеджменту диверсифікації, його ефективності у системі підприємницької діяльності;
- досліджено результативність виробничої та логістично-маркетингової діяльності ТОВ «Лідер Земпром Агро»;
- проаналізовано особливості організації та стратегії управління диверсифікацією на підприємства;
- визначено особливості розробки стратегії диверсифікації для виробничих підприємств;

- обґрунтовано напрями поліпшення стратегічного менеджменту диверсифікації у ТОВ «Лідер Земпром Агро»;

- запропоновано механізм управління диверсифікацією бізнесу у сфері складських логістичних послуг ТОВ «Лідер Земпром Агро».

Об'єкт дослідження – процес управління виробничою та логістично-маркетинговою діяльністю аграрного підприємства за сучасних умов господарювання.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та організаційно-економічні аспекти менеджменту диверсифікації аграрного бізнесу.

Методи дослідження. При проведенні наукових досліджень, залежно від поставлених завдань використано: монографічний метод, метод спостереження; статистичні методи; розрахунково-конструктивний метод; системно-структурний аналіз; функціонально-вартісний аналіз тощо.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові і методичні документи, навчальні і дослідницькі праці українських та іноземних фахівців з економічної теорії, менеджменту, стратегічного планування, управління диверсифікацією підприємств; дані звітності ТОВ «Лідер Земпром Агро» та інші джерела.

Елементи новизни роботи полягають у тому, що здобувачем обґрунтовано управлінські моделі диверсифікації аграрного бізнесу для умов типового підприємства північної Київщини.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Структура роботи відображає логічну побудову дослідження, а також особливості характеру розроблення професійно-кваліфікаційної проблеми.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [62].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДИВЕРСИ- ФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сучасний менеджмент та управління ризиками в бізнесі

Менеджмент і бізнес тісно пов'язані поняття, і вони взаємодіють одне з одним в сучасному корпоративному середовищі. Бізнес - це діяльність, спрямована на створення та продаж продуктів або послуг з метою отримання прибутку. Бізнес може бути маленьким підприємством, середнього розміру компанією або великим корпоративним гігантом. Підприємництво - це процес створення і управління бізнесом. Підприємці розробляють бізнес-ідеї, забезпечують ресурси, керують фінансами і ризиками, та вирішують різні стратегічні питання.

Менеджмент - це процес планування, організації, виконання та контролю різних функцій і процесів в організації з метою досягнення її цілей та місії. Менеджери - це особи, які відповідають за керування ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними) і приймають рішення щодо оптимального використання цих ресурсів для досягнення організаційних цілей. Менеджмент бізнесу означає використання принципів та практик менеджменту для керування всіма аспектами бізнесу. Це включає в себе планування стратегій, організацію процесів, контроль за фінансами, прийняття управлінських рішень та багато інших аспектів управління [14, 27, 42].

Менеджмент може бути застосований до різних видів бізнесу, включаючи виробничу сферу, обслуговування, інформаційні технології, фінанси та інші галузі. Ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху бізнесу. Він допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів, зростання прибутковості, досягнення конкурентних переваг і розвиток організації в цілому.

Узагальнюючи, бізнес і менеджмент взаємодіють, і успішний бізнес потребує ефективного менеджменту. Менеджмент допомагає бізнесу раціонально використовувати ресурси, планувати та досягати цілей, а також адаптуватися до змін в середовищі і в умовах конкуренції.

Історія управління як науки сягає далеко в минуле і розвивалася внаслідок поєднання знань і досвіду з різних галузей, таких як економіка, соціологія, психологія, інженерія та інші. Ця наука розвивалася паралельно з розвитком підприємництва, промисловості і державного управління. Ось деякі ключові моменти в історії управління як науки:

Докласичний період (до XIX століття). Управління як наука почало розвиватися з ростом промисловості та підприємництва. Філософи та письменники, такі як Арістотель, Мачіавеллі, Адам Сміт, досліджували аспекти організації і управління. Однак ці роботи не є систематичними науковими теоріями управління.

Наука управління в XIX столітті. Індустріальна революція сприяла розвитку підприємництва та появи фабрик. У цей час виникли теорії про організацію праці, такі як теорія наукового управління Фредеріка Тейлора, який акцентував увагу на підвищенні продуктивності праці.

XX століття: Розвиток науки управління. У цей період було розроблено багато наукових теорій та підходів до управління. Це включало в себе теорію бюрократії Макса Вебера, принципи адміністративного управління Генрі Файоля, теорію соціальних систем Людвіга фон Берталанфі та інші [5, 29, 37].

Сучасна наука управління: Завдяки розвитку інформаційних технологій та міжнародного бізнесу, наука управління стала більш складною і різноманітною. Сучасні підходи включають в себе стратегічне управління, управління проектами, логістику, маркетинг, ресурсне управління та багато інших аспектів. Також важливими стали питання корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та сталого розвитку.

Міждисциплінарність: Сучасна наука управління стала міждисциплінарною, враховуючи елементи психології, соціології, економіки,

інженерії та інших наук. Це дозволяє розглядати управління як комплексний підхід до вирішення проблем організацій.

Сучасні виклики. Сучасна наука управління розвивається в умовах глобалізації, швидких змін у технологіях, економічних і політичних криз. Дослідники вивчають нові підходи до управління ризиками, інноваціями та сталим розвитком.

Усі ці етапи в історії управління сприяли розвитку науки управління як важливої галузі, яка допомагає підприємствам, організаціям і державам ефективно виконувати свої завдання і досягати поставлених цілей.

Ризик є неодмінною частиною будь-якого бізнесу і може виникнути з різних джерел та в різних формах. Розуміння, оцінка і ефективне керування ризиками є важливими завданнями для забезпечення успішності бізнесу [21, 35, 60].

При цьому фінансовий ризик пов'язаний із змінами в фінансовому стані підприємства, такими як зміни в доходах, витрати, курси валют тощо. Тоді як операційний ризик обумовлений змінами в процесах та операціях підприємства, включаючи виробництво, постачання, технологічні проблеми тощо. Стратегічний же ризик пов'язаний із невдалими стратегічними рішеннями, які можуть вплинути на позицію компанії на ринку. Ризик репутації викликаний можливими негативними наслідками для репутації компанії, такими як погана публічність, судові позови тощо. Ризик відповідності (комплаєнс) – це ризик із невідповідністю законам і регулюванням, що може призвести до штрафів і інших санкцій. Екологічний ризик асоціюється із можливими негативними впливами на довкілля та відповідними наслідками.

Для ефективного управління ризиками бізнес повинен розробити і впровадити систему управління ризиками. Цей процес включає в себе ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу та ймовірності, розробку стратегій мінімізації ризику (наприклад, страхування, диверсифікація портфеля, розробка планів невідкладних дій) та впровадження моніторингу та контролю. Розуміння

ризиків є важливою частиною стратегічного планування бізнесу. Планування має враховувати можливі ризики і розробляти стратегії для їх управління.

Ризик також враховується при прийнятті рішень в бізнесі. Доцільно оцінювати, як різні рішення можуть вплинути на ризики, пов'язані з підприємством, і обирати ті рішення, які мінімізують або керують цими ризиками. Деякі ризики можуть бути перекладені на страхові компанії. Страхування допомагає компаніям зменшити фінансовий вплив непередбачуваних подій.

Усі ці аспекти ризику в бізнесі показують, що розуміння, управління і врахування ризиків є критичними для забезпечення стійкості, прибутковості та успіху підприємства в непередбачуваному бізнес-середовищі (рис. 1.1).

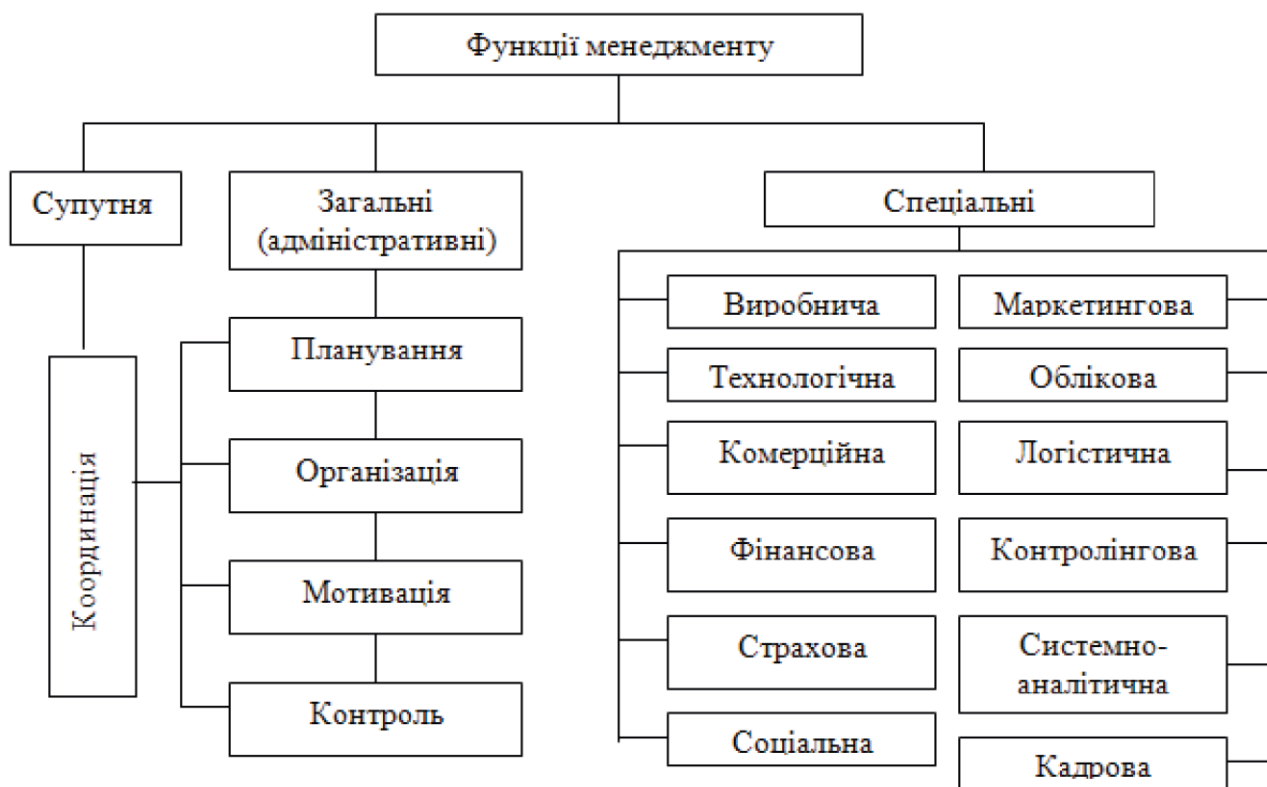


Рис. 1.1. Різновиди функцій ризик-менеджменту [24]

Ризики як об'єкт управління відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості, ефективності і успішності організацій та підприємств. Управління ризиками включає в себе процеси і стратегії, спрямовані на ідентифікацію,

оцінку, мінімізацію, або прийняття ризиків з метою зменшення їхнього негативного впливу на організацію та досягнення цілей.

Перший крок у управлінні ризиками - це визначення всіх можливих ризиків, які можуть вплинути на організацію. Це можуть бути фінансові, операційні, стратегічні, репутаційні ризики та інші. Для цього можна використовувати аналіз, спостереження та консультації зі спеціалістами. Після ідентифікації ризиків, необхідно провести їхню оцінку, визначивши ймовірність та вплив кожного ризику на організацію. Це допомагає встановити пріоритетність ризиків та визначити, які з них потребують найбільшого уваги. На основі оцінки ризиків розробляються стратегії управління ризиками. Це може включати в себе визначення заходів для зменшення ризику, створення планів невідкладних дій у випадку виникнення ризику та розгляд альтернативних варіантів дій [9, 13, 27].

Реалізація стратегій управління ризиками є ключовим етапом. Організація повинна вживати необхідних заходів для запобігання або зменшення ризиків. При цьому важливо також ведення моніторингу та періодичної оцінки ефективності управління ризиками. Важливим аспектом управління ризиками є забезпечення ефективного спілкування в межах організації щодо ризиків, а також встановлення системи внутрішнього контролю, яка допомагає запобігти ризикам та виявити їх своєчасно. Бізнес повинен бути готовим до невідомих ризиків і непередбачуваних подій. Це може включати в себе розробку кризових планів та готовності до надзвичайних ситуацій.

Управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного управління організацією і допомагає зберегти стабільність, захищає від можливих втрат і сприяє досягненню цілей.

Ризикозахищеність (або управління ризиками) є надзвичайно важливою для організацій у сучасних умовах, оскільки бізнес-середовище стає все більш складним і змінним.

Швидкий розвиток технологій, включаючи цифрову трансформацію, інтернет-речей (IoT), штучний інтелект (AI) і кібербезпеку, створює нові

технологічні ризики для організацій. Важливо мати стратегії та заходи для захисту від цих загроз.

При цьому організації повинні враховувати геополітичні та міжнародні ризики, такі як гандлеві війни, політичні нестабільності, тарифні бар'єри і інші, які можуть впливати на міжнародну торгівлю та бізнес-операції. Питання сталого розвитку та зміни клімату стають серйозними факторами ризику для багатьох галузей. Організації повинні бути свідомими екологічних впливів і мати стратегії їх зменшення. Зміни в фінансовому ринку, такі як коливання валютних курсів, інфляція та процентні ставки, можуть впливати на фінансову стійкість організацій. Управління фінансовими ризиками вимагає ретельного фінансового планування і аналізу [36, 50, 56].

Злочинці в Інтернеті намагаються використовувати технологічні ризики для атак на комп'ютерні системи та дані. Забезпечення кібербезпеки стає надзвичайно важливим завданням для уникнення витоків даних та фінансових втрат. Зокрема, пандемія COVID-19 показала, як здоров'я може вплинути на бізнес. Організації повинні розробити плани надзвичайних ситуацій і реагування на кризу для забезпечення безпеки працівників і неперервності бізнесу.

Суспільні зміни, включаючи соціальну відповідальність підприємства і розмаїтість на робочому місці, можуть стати джерелом ризику для репутації та законодавчої відповідності. Управління ризиками в сучасних умовах передбачає систематичний підхід, аналіз впливу ризиків на всі аспекти бізнесу, розробку стратегій управління ризиками та постійний моніторинг та адаптацію до змін в оточенні. Розуміння та ефективне управління ризиками допомагають організаціям зберегти стійкість та забезпечити успішність у невизначеному світі.

Управлінські ризики відносяться до класу ризиків, пов'язаних з прийняттям рішень і проведенням управлінської діяльності в організації. Ці ризики виникають через недосконалість управління, недооцінку або неправильне вирішення питань управління, і можуть містити в собі ризики в

області стратегічного планування, організаційного управління, кадрового управління і багато інших аспектів.

Стратегічні ризики пов'язані з недооцінкою або неправильними стратегіями організації. Наприклад, вибір невірної ринку або напрямку розвитку може призвести до фінансових втрат.

Організаційні ризики зумовлені неефективним управлінням і структурою організації. Наприклад, неправильна організаційна структура може спричинити внутрішні конфлікти та розбіжності в цілях і завданнях [57, 58].

Лідерські ризики виникають, коли керівництво організації недооцінює свої обов'язки і ролі, або коли немає належної лідерської компетентності. Наприклад, неправильні керівництва можуть спричинити низький мораль персоналу і втрату талановитих співробітників.

Кадрові ризики включають в себе ризики, пов'язані зі збереженням та управлінням кадрами. Наприклад, недостатнє наймання, невірна підготовка або розвиток персоналу може призвести до недостатньої кваліфікації працівників.

Операційні ризики – це ризики, пов'язані зі змінами в операційних процесах організації. Наприклад, недооцінка ризиків при впровадженні нових технологій або процесів може призвести до простоїв та втрат.

Фінансові ризики пов'язані з фінансами організації, такі як незадовільні фінансові результати, недостатність капіталу або недооцінка бюджетних потреб.

Правові ризики виникають внаслідок неправильного виконання правових обов'язків або порушення правопорядку, що може призвести до судових справ або втрати репутації.

Ефективне управління управлінськими ризиками передбачає систематичний аналіз, оцінку та розв'язання цих ризиків, а також використання керівництва та внутрішньої контрольної системи для мінімізації негативних наслідків. Відмінне управління ризиками може підвищити стійкість організації та покращити її здатність досягати стратегічних цілей [7, 17, 23].

Мінімізація ризиків - це процес прийняття заходів і прийняття стратегій з метою зменшення впливу потенційних негативних подій або ситуацій на організацію або проект. Мінімізація ризиків - це постійний і інтегрований процес, який вимагає уваги та зусиль на всіх рівнях організації. Вона допомагає зберегти стійкість та забезпечити успішність організації в умовах невизначеності та змін.

Страховання ризиків є важливою стратегією для мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з потенційними негативними подіями або ризиками. Цей процес включає в себе укладання угоди зі страховиком, за якою страховик зобов'язується відшкодувати власникові полісу певну суму грошей в разі виникнення вказаних подій або ризиків.

Страховання ризиків у бізнесі є абсолютно можливим і досить поширеним практичним кроком. Усі підприємства, включаючи малі, середні і великі, можуть скористатися страховими послугами для захисту від потенційних негативних наслідків різних ризиків. Страховання ризиків може бути дуже вигідним для бізнесу, оскільки воно допомагає зменшити фінансовий вплив негативних подій і забезпечує стабільність фінансів організації. Перед вибором страхового полісу важливо детально оцінити потреби та ризики вашого бізнесу, а також консультуватися зі спеціалістами страхового галузі для визначення найкращого варіанту страховання [25, 48, 60].

Управління ризиками є важливою функцією менеджменту в організаціях. Управління ризиками включає в себе процес ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові аспекти управління ризиками, які є функцією менеджменту:

Ідентифікація ризиків. Менеджмент визначає всі можливі ризики, які можуть вплинути на діяльність організації. Це включає в себе ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх ризиків, таких як економічні, фінансові, технологічні, кадрові та інші.

Оцінка ризиків. Після ідентифікації ризиків, менеджмент оцінює їхній вплив і ймовірність виникнення. Ця оцінка допомагає визначити, які ризики є найбільш значущими для організації і вимагають найбільшого уваги.

Розробка стратегій управління ризиками. На основі оцінки ризиків менеджмент розробляє стратегії та плани для управління цими ризиками. Це може включати в себе прийняття заходів для зменшення ризику, передбачення планів дій у випадку виникнення ризику та інші дії для забезпечення стійкості організації.

Моніторинг і контроль. Управління ризиками - це постійний процес, і менеджмент відстежує та контролює виконання стратегій управління ризиками. В разі змін в ситуації або виникнення нових ризиків плани можуть бути переглянуті та адаптовані.

Комунікація та співпраця. Управління ризиками вимагає ефективної комунікації та співпраці всередині організації. Різні відділи і рівні управління повинні співпрацювати для ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Управління культурою ризику. Менеджмент також грає ключову роль у формуванні культури ризику в організації. Важливо, щоб усі працівники розуміли і були залучені до процесу управління ризиками.

Управління ризиками є важливою частиною стратегічного управління організацією, оскільки воно допомагає забезпечити стійкість і успішність в умовах невизначеності і змін в бізнес-середовищі. Організації, які ефективно використовують управління ризиками, зазвичай мають більшу можливість уникнути фінансових втрат і досягти своїх цілей [3, 11, 26, 30].

1.2. Диверсифікація як процес та об'єкт управління умовах невизначеності підприємницького середовища

Спеціалізація і диверсифікація - це дві різні стратегії в управлінні ризиками і інвестиціями, які мають відмінні цілі і підходи.

Спеціалізація означає вкладення у вузьку галузь, область або тип активів. Ця стратегія спрямована на зосередження ресурсів і уваги на обмеженій кількості можливостей або активів з метою досягнення високої концентрації та ефективності.

Диверсифікація, навпаки, передбачає розподіл ресурсів або інвестицій на різні види активів або галузі, з метою зменшення ризиків і збільшення стійкості портфелю чи бізнесу. Ця стратегія ґрунтується на ідеї "не клади всі яйця в одну кошик".

Основні відмінності між цими двома стратегіями:

У спеціалізації ризик зазвичай більш високий, оскільки всі ресурси інвестуються або спрямовуються в одну галузь чи активи. У диверсифікації ризик розподіляється між різними активами або галузями, що допомагає зменшити загальний ризик портфелю чи бізнесу [12, 13, 34].

Спеціалізація може призвести до великих видач або прибутків, якщо вибраний актив або галузь успішна. Диверсифікація зазвичай менше призводить до екстремальних втрат або прибутків, оскільки ризики розподіляються.

Диверсифікація сприяє підвищенню стійкості, оскільки ризики в окремих активах або галузях можуть бути компенсовані іншими. У спеціалізації стійкість може бути меншою, оскільки всі ресурси зосереджені в одному напрямку.

Обирання між спеціалізацією і диверсифікацією залежить від цілей, ризикового профілю і стратегії кожного інвестора чи бізнесу.

Спеціалізація може бути важливою та ефективною стратегією для бізнесу в ряді ситуацій. Вона передбачає зосередження ресурсів і уваги на конкретній галузі, ринковому сегменті або продукті з метою досягнення конкурентної переваги та успіху.

Спеціалізовані компанії мають можливість накопичувати глибшу експертність і знання в обраній галузі. Це дозволяє їм розробляти більш якісні продукти або послуги і надавати високий рівень обслуговування клієнтів.

Спеціалізовані компанії можуть стати упізнаваними лідерами в своїй галузі, що дозволяє їм займати сильне положення на ринку. Це може бути важливим конкурентним перевагою. Спеціалізовані компанії можуть оптимізувати процеси виробництва і зменшити витрати завдяки великому обсягу виробництва в конкретній галузі або на конкретному ринковому сегменті.

Якщо компанія спеціалізується на певній ніші ринку, вона може визначити та залучити цільову аудиторію, що сприяє розвитку лояльності клієнтів. Після досягнення успіху в одній сфері, спеціалізована компанія може розглядати можливості розширення або диверсифікації своєї діяльності. Проте важливо враховувати, що спеціалізація також може вносити певні ризики. Наприклад, якщо галузь або ринковий сегмент досить вузький, компанія може бути вразливою до коливань в цій галузі або до змін в попиті споживачів. Тому перед прийняттям рішення про спеціалізацію, бізнес повинен провести ретельний аналіз ринку і ризиків [21, 32, 37].

Загалом спеціалізація може бути успішною стратегією, якщо вона відповідає цілям та ресурсам компанії і враховує ризики та можливості на ринку.

Диверсифікація теж є важливою і ефективною стратегією для бізнесу у багатьох випадках. Ця стратегія передбачає розподіл ресурсів, інвестицій або ділових активностей на різні види галузей, ринків або продуктів. Диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними активами або галузями. Це може допомогти зменшити вплив негативних подій або коливань на один конкретний аспект діяльності.

Оскільки бізнес має різноманітні джерела прибутку, він стає менш вразливим до змін в економічному середовищі або ринкових умовах. Це дозволяє бізнесу краще адаптуватися до змін. Диверсифікація може створити можливості для росту і розширення бізнесу на нові ринки або в нові галузі, які можуть бути прибутковими. За допомогою різних продуктів або послуг бізнес може залучати різні цільові аудиторії та розширювати свою клієнтську базу.

Диверсифікація може забезпечити більш стійкий потік доходів і допомогти компенсувати збитки в одному або декількох сегментах бізнесу.

Різноманітність діяльності може дати бізнесу можливість експериментувати з різними стратегіями та підходами, що може призвести до виявлення нових ефективних рішень і підвищення інноваційності.

Незважаючи на переваги, важливо враховувати, що диверсифікація також може мати свої обмеження та витрати, такі як складність управління багатьма різними сегментами бізнесу і витрати на додатковий маркетинг і розвиток. Крім того, диверсифікація може призвести до розрізненості ресурсів і зростання витрат на управління різними напрямками.

Важливо визначити, чи підходить стратегія диверсифікації для конкретного бізнесу, і провести ретельний аналіз ризиків і можливостей перед прийняттям рішення [4, 20, 53].

Управління цим процесом передбачає планування, впровадження та керування різними аспектами диверсифікації, щоб досягти бажаних результатів. Управління процесом диверсифікації вимагає глибокого аналізу, планування і систематичного впровадження. Важливо розуміти, що диверсифікація не завжди гарантує успіх, і вона повинна бути налаштована на конкретні цілі та ресурси компанії.

Правильне планування є важливою складовою управління процесом диверсифікації. Диверсифікація може бути складною та ресурсомісткою стратегією, і вона вимагає обдуманих кроків та дійового плану для досягнення бажаних результатів. Правильне планування дозволяє бізнесу мінімізувати ризики та збільшити ймовірність успішної диверсифікації. Крім того, це допомагає бізнес-лідерам і команді ефективно керувати процесом і досягти бажаних результатів.

Товарна політика та диверсифікація є важливими аспектами стратегії бізнесу, і вони можуть взаємодіяти один з одним. Однак важливо враховувати, що диверсифікація також може вносити додаткові витрати та складності у ведення бізнесу. Плануючи диверсифікацію, важливо провести аналіз ризиків,

розглянути здатність компанії до впровадження нових продуктів або ринків, і визначити, як це вплине на загальну стратегію бізнесу.

Отже, товарна політика і диверсифікація можуть взаємодіяти і бути ефективними стратегіями для розширення бізнесу і зменшення ризиків.

Диверсифікація продуктового асортименту може допомогти зменшити ризик в бізнесі. Ця стратегія полягає у розширенні асортименту продуктів чи послуг, що пропонуються компанією, або в додаванні нових продуктів до існуючого портфеля [6, 7, 25].

Маючи різні продукти чи послуги в асортименті, компанія зменшує концентрацію ризиків на одному продукті чи ринку. Це означає, що, якщо один продукт чи ринок стикається з труднощами, інші можуть відшкодувати це та забезпечити стабільність. Різні продукти можуть мати різний цикл життя та реагувати на зміни в попиті на ринку по-різному. Диверсифікація дозволяє більш ефективно адаптуватися до цих змін і витримувати тиск з боку конкурентів.

Існуючий асортимент продуктів дозволяє компанії вибирати найбільш прибуткові сегменти ринку і зосереджувати на них увагу. Різні продукти можуть привертати різних клієнтів і цільові аудиторії. Це розширює базу клієнтів і збільшує можливості продажів.

Якщо компанія працює в кількох галузях чи сегментах ринку, вона може бути менш вразливою до економічних коливань в одній конкретній галузі. Хоча диверсифікація може допомогти зменшити ризик, важливо також враховувати, що вона може вимагати додаткових ресурсів та уваги. Компанія повинна бути здатною ефективно управляти різними аспектами свого асортименту і забезпечувати якість всіх продуктів або послуг.

Вибір правильної стратегії диверсифікації і розробка добре обдуманого плану її впровадження важливі для успішного зменшення ризиків і підвищення стабільності бізнесу.

Диверсифікація дозволяє компанії бути більш ефективною у адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Диверсифікація дає компанії доступ до різних ресурсів, включаючи людські, фінансові і технічні. Це означає, що компанія може використовувати різні ресурси для розв'язання проблем і вирішення завдань в різних сегментах бізнесу. Якщо один сегмент бізнесу стикається з труднощами або змінами на ринку, компанія може перерозподілити свої ресурси і увагу на інші сегменти, які можуть бути більш стабільними або прибутковими. Диверсифікація може стимулювати інновації в компанії, оскільки різні галузі часто вимагають різних рішень і підходів. Це сприяє розвитку нових ідей і продуктів [3, 44, 49].

Компанія, яка спеціалізується лише на одному сегменті ринку або продукті, може стати дуже вразливою перед змінами в цьому сегменті. Диверсифікація дозволяє зменшити цю залежність і розподілити ризик.

Компанія може використовувати накопичений досвід і навички з одного сегмента бізнесу для покращення ефективності в інших сегментах. Диверсифікація може дозволити компанії привернути різні клієнтські групи з різними потребами і вимогами.

Звісно, диверсифікація також має свої виклики, такі як складність управління різними сегментами бізнесу і вимоги до ресурсів. Тому важливо добре обдумати та ретельно спланувати стратегію диверсифікації, а також забезпечити ефективне управління всіма її аспектами.

Диверсифікація є однією з ключових стратегій управління ризиками в умовах невизначеності. Умови невизначеності характеризуються тим, що інформація та результати дій не передбачаються або не можуть бути передбачені з впевненістю. У таких умовах ризики і можливості стають менш

Диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними активами, секторами чи ринками. Це зменшує вплив негативних подій на весь портфель і робить його менш вразливим у випадку непередбачуваних змін. Диверсифікація не тільки зменшує ризики, але й відкриває нові можливості для заробітку. Різні інвестиції чи бізнеси можуть реагувати по-різному на зміни в умовах невизначеності, і деякі з них можуть приносити прибуток, навіть коли інші втрачають. Диверсифікація допомагає підвищити стійкість портфеля чи бізнесу

до коливань на ринку. При невизначеності деякі інвестиції чи сегменти бізнесу можуть виявитися менш прибутковими, але інші можуть компенсувати це.

Якщо один актив чи сегмент несприятливо впливає на портфель чи бізнес, диверсифікація дозволяє обмежити збитки, оскільки не всі активи або сегменти будуть страждати від одного й того ж фактора. Диверсифікація дозволяє вам мати більше контролю над вашими інвестиціями чи бізнесом у невизначених умовах. Ви можете вибирати, які активи чи сегменти тримати, продавати чи змінювати, в залежності від обставин [5, 22, 54].

Важливо враховувати, що диверсифікація має бути добре розробленою і призначеною стратегією, а не просто розподілом активів чи бізнесу "на всі випадки". Потрібно проводити аналіз і оцінку ризиків для кожного компоненту портфеля чи бізнесу та враховувати їх в контексті ваших цілей і обставин.

Зменшення рівня невизначеності є важливою метою для багатьох компаній і організацій. Невизначеність може виникати з різних джерел, таких як економічні коливання, політичні ризики, технологічні зміни, природні катастрофи та інші фактори. Зменшення рівня невизначеності є важливим завданням для стабільності і успішності бізнесу в умовах складного середовища. Це вимагає гнучкості, готовності до змін і систематичної роботи над управлінням ризиками.

Менеджмент ризиків (або управління ризиками) - це систематичний процес і стратегія, спрямована на ідентифікацію, аналіз, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації чи проекту. Менеджмент ризиків важливий для забезпечення стійкості, безпеки і успішності діяльності підприємства.

Основні аспекти менеджменту ризиків:

Перший крок - це визначення всіх потенційних ризиків, які можуть впливати на проект чи бізнес. Це може включати в себе зовнішні ризики (економічні, політичні, природні тощо) і внутрішні ризики (організаційні, фінансові, технічні тощо). Після ідентифікації ризиків, їх необхідно детально проаналізувати, визначивши їхню імовірність та вплив на проект чи бізнес. Це

допомагає визначити, наскільки серйозними є ризики та які з них потрібно враховувати в першу чергу. Ризики можуть бути оцінені з точки зору їхнього впливу на цілі організації чи проекту та імовірності їхнього виникнення. Це допомагає призначити пріоритети для керування ризиками.

Після оцінки ризиків, потрібно розробити конкретні стратегії та плани дій для кожного ризику. Це може включати в себе прийняття ризику, уникання ризику, зменшення ризику, передачу ризику або прийняття заходів для мінімізації впливу ризиків.

Після розробки стратегій управління ризиками, їх необхідно впровадити і постійно відслідковувати. Це включає в себе контроль за ризиками, постійну оцінку їхнього стану і вживання заходів для забезпечення відповідності стратегіям управління ризиками. Комунікація та залучення зацікавлених сторін: Важливо відкрито спілкуватися з усіма зацікавленими сторонами щодо ризиків і способів їх управління. Це включає в себе звітність перед керівництвом, акціонерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Періодичний аудит та оцінка ефективності стратегій управління ризиками допомагають виявити недоліки та можливості для вдосконалення системи управління ризиками.

Менеджмент ризиків є невід'ємною частиною ефективного управління будь-яким бізнесом чи проектом і допомагає забезпечити стабільність і виживання в умовах невизначеності та змін [10, 17, 55].

1.3. Стратегічні напрями розвитку диверсифікації підприємства

Диверсифікація підприємства є важливою стратегією для розширення бізнесу та зменшення ризиків. Існують різні стратегічні напрями розвитку диверсифікації, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства.

Географічна диверсифікація полягає в розширенні географічного обсягу діяльності підприємства. Це може включати в себе відкриття нових ринків у

різних регіонах, країнах або континентах. Географічна диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з економічними або політичними змінами в одному регіоні.

Підприємство може розширити свій асортимент продуктів чи послуг, щоб привернути нових клієнтів і збільшити прибутковість. Це може бути досягнуто через розробку нових продуктів, придбання інших компаній або розширення лінійки продуктів на основі існуючих компетенцій. Вертикальна диверсифікація включає в себе розширення діяльності підприємства на різні етапи постачального ланцюга. Наприклад, компанія може почати виробництво сировини або компонентів для своїх продуктів, що раніше закуповувались у постачальників. Це може підвищити контроль над постачальними ланцюгами і знизити витрати [23, 36].

Підприємство може розширити свою діяльність на різні галузі або ринки, які не пов'язані з його поточним бізнесом. Це може бути досягнуто через придбання інших компаній, які працюють у різних галузях. Розширення бренду та іміджу може дозволити підприємству привернути нові аудиторії та ринки. Наприклад, розробка нового бренду для нових продуктів або послуг може допомогти привернути інших клієнтів.

Технологічна диверсифікація передбачає розробку або впровадження нових технологій може дозволити підприємству входити на нові ринки або покращити ефективність в існуючих сегментах. Розділення ринку на різні сегменти і виробництво товарів або послуг, що відповідають потребам кожного сегмента, може підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Вибір стратегії диверсифікації повинен враховувати цілі та ресурси підприємства, а також аналіз ризиків і можливостей на ринку. Часто успішна диверсифікація вимагає гнучкості, інноваційності та ефективного управління ресурсами.

В бізнесі стратегічні альтернативи - це різні можливі шляхи розвитку, які компанія може обрати, щоб досягти своїх цілей і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Вибір стратегічної альтернативи зазвичай

вимагає аналізу поточного стану компанії, зовнішнього середовища і розгляду різних опцій.

Стратегія менеджменту і стратегія диверсифікації в бізнесі можуть бути взаємопов'язаними і використовуватися разом для досягнення певних цілей. Враховуючи важливість управління ризиками і пошуку нових можливостей, багато компаній включають диверсифікацію до своєї загальної стратегії менеджменту [21, 32, 57].

При цьому однією з головних цілей диверсифікації є зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного конкретного сегменту ринку чи галузі. Це допомагає уникнути великих збитків, якщо якийсь сегмент ринку виявляється нестійким або зазнає кризових змін. Менеджмент ризиків включає в себе аналіз і оцінку ризиків, а диверсифікація може бути однією з конкретних стратегій для зменшення цих ризиків.

Диверсифікація може бути використана для збільшення обсягів продажу та розширення ринкової присутності компанії. Це може бути важливою частиною стратегії зростання бізнесу, і менеджмент ризиків допоможе підготувати плани для мінімізації можливих негативних наслідків. Диверсифікація може дозволити компанії ефективніше використовувати свої ресурси. Наприклад, компетенції і знання, накопичені в одній галузі, можуть бути використані в інших галузях для створення конкурентної переваги.

До того ж диверсифікація може вимагати розвитку нових навичок і компетенцій у компанії, що може сприяти її більшому розвитку та вдосконаленню управління. Компанія може розробляти портфель різноманітних продуктів чи послуг, що задовольняють потреби різних клієнтів та ринків. Менеджмент ризиків важливий для забезпечення ефективного управління цим портфелем і контролю ризиків, пов'язаних із змінами на ринку. Менеджмент ризиків може включати в себе використання аналітики та даних для прогнозування ризиків і прийняття обґрунтованих рішень щодо диверсифікації.

Загалом, взаємодія між стратегією менеджменту і диверсифікацією може допомогти компаніям досягти більшої стійкості та стабільності, розширити свій бізнес і зменшити ризики, пов'язані з концентрацією в одній галузі чи на одному ринку.

Диверсифікація може дозволити компанії більш ефективно використовувати свої ресурси. Так, компанія, яка диверсифікується в різні галузі або ринки, може знаходити способи оптимізувати використання своїх активів, таких як обладнання, приміщення, технології та людські ресурси. Наприклад, одні й ті ж виробничі потужності можуть використовуватися для виробництва різних продуктів або надання послуг у різних сегментах ринку.

Компанія може ефективно використовувати загальні ресурси для підтримки різних бізнес-одиниць. Наприклад, спільна інфраструктура для обробки даних, логістики, маркетингу або дослідження і розробки може бути використана для підтримки різних продуктів чи послуг.

Компанія може використовувати знання та досвід, накопичені в одній галузі чи на одному ринку, для підвищення конкурентоспроможності у інших галузях. Наприклад, знання про попит і споживацькі звички одних клієнтів може бути використане для розробки продуктів чи послуг для інших ринків. Для компанії, що диверсифікується, це може означати розширення вибору продуктів чи послуг для своїх клієнтів. Це дозволяє задовольняти різні потреби та вимоги різних сегментів клієнтів, що підвищує лояльність клієнтів і може призвести до збільшення прибутку [14, 16, 33].

Диверсифікація може дозволити компанії зменшити ризики, пов'язані з концентрацією ресурсів в одній галузі чи на одному ринку. Це може бути особливо важливим в умовах змінливого економічного середовища. Шляхом пропонування різних продуктів чи послуг, компанія може залучити більше клієнтів і розширити свою базу клієнтів, що може підвищити обсяги продажу та доходи. Загалом, диверсифікація може створити можливості для компанії ефективно використовувати свої ресурси, покращити результативність і забезпечити більшу стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Стратегічне управління диверсифікацією бізнесу відіграє ключову роль у плануванні, виконанні та контролі стратегії розширення діяльності компанії. Цей процес допомагає компанії максимізувати переваги диверсифікації та знижувати пов'язані ризики [2, 19, 56].

Стратегічне управління диверсифікацією допомагає компанії оцінити можливості на нових ринках чи в нових галузях і виявити потенційні загрози. Це включає в себе аналіз ринку, конкурентів, клієнтів та потенційних партнерів. Керівництво компанії повинно визначити, яку конкретну стратегію диверсифікації вони оберуть. Це може бути горизонтальна диверсифікація (входження на нові ринки чи в схожі галузі), вертикальна диверсифікація (розширення діяльності вздовж постачального ланцюга) або інші стратегії. Після вибору стратегії, компанія повинна розробити докладний бізнес-план, який включає в себе завдання, бюджет, терміни та конкретні кроки для впровадження стратегії диверсифікації.

У цьому контексті І.І. Вініченко та М.В. Городко акцентують увагу на тому, що логістичний підхід до управління діяльністю сільськогосподарських підприємств дозволяє розглядати як основу їх функціонування рух матеріальних та супутніх потоків, а його впровадження повинно мати комплексний характер стосовно регулювання потокових процесів у сфері виробництва та обігу [10].

В цілому, стратегічне управління диверсифікацією допомагає компаніям досягнути більшої стійкості, розвивати нові ринки та галузі, оптимізувати ресурси і зменшувати ризики. Воно вимагає систематичного та цільового підходу до процесу диверсифікації бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ ЯК ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та результативність виробничо-логістичної діяльності суб'єкта підприємництва

Товариство з обмеженою відповідальністю "Лідер Земпром Агро" має своє розташування у смт. Іванкове, яке знаходиться у Вишгородському районі на півночі Київської області приблизно за 80 кілометрів від міста Києва. Найближча залізнична станція (ст. Тетерів) знаходиться приблизно за 40 кілометрів. Відстань до міжнародного аеропорту "Бориспіль" становить близько 130 кілометрів. У цьому районі розташовані районні органи виконавчої та судової влади, районна рада, а також відділення підприємств, що займаються газопостачанням та електропостачанням.

Загалом, тут панує помірно континентальний клімат, який сприяє розвитку сільського господарства та спорудженню промислових об'єктів. В розпорядженні є виробничі ресурси, такі як обладнання і інструменти, машини і

механізми, будівлі і споруди, призначені для виробництва, сировина і матеріали, паливо, транспортні засоби та зв'язок, а також інші необхідні ресурси для виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Лідер Земпром Агро" представляє собою аграрне підприємство, що була створене з метою виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, переважно зернових та олійних культур на ринку Київської області.

Господарство включає в себе різні відділи та підрозділи, які безпосередньо підпорядковані керівнику підприємства. Робота цих структурних підрозділів базується на укладених договорах між ними та підприємством. Відповідно до цих договорів, необхідне майно закріплюється за відповідними підрозділами, і вони зобов'язані оплачувати його згідно умов договірних нормативів, за умови надання матеріальних і фінансових ресурсів.

Всі співробітники підприємства набираються на роботу відповідно до чинного законодавства про працю України. Порядок функціонування підприємства та його структурних підрозділів визначається правилами внутрішнього робочого графіку.

Вищий орган управління у товаристві складається з власників або їх обраних представників, які діють на підставі нотаріально завірених довіреностей від учасників. Представники учасників в органах керівництва можуть бути постійними або обраними на певний термін. Учасник, який представляє товариство в органах управління, може делегувати свої повноваження іншому учаснику або представнику іншого учасника відповідно до рішення зборів. Кількість голосів, які має учасник в органах управління, визначається пропорційно його частці в статутному фонді.

Земельні ресурси аграрних підприємств в Україні є важливою складовою сільськогосподарського сектору і відіграють велику роль у виробництві сільськогосподарської продукції. Багато аграрних підприємств в Україні мають земельні ділянки у власності, а також можуть орендовувати землю для ведення сільськогосподарської діяльності. Землі аграрних підприємств

використовуються для вирощування різних видів сільськогосподарських культур, включаючи зернові, олійні, овочеві, фруктові та інші види рослин. Земельні ресурси використовуються разом із сучасними сільськогосподарськими технологіями для максимізації врожаю та підвищення продуктивності. Україна має відповідне законодавство та норми, які регулюють використання та оборот земельних ресурсів аграрних підприємств, включаючи питання їх власності, обробки та продажу. Загалом, земельні ресурси є критично важливими для сільськогосподарського виробництва в Україні та впливають на економічний розвиток та продовольчу безпеку країни.

У таблиці 2.1 представлено інформацію щодо динаміки обсягів земельної площі господарства протягом п'яти останніх років.

Таблиця 2.1

Обсяги та використання земельного банку ТОВ «Лідер Земпром Агро», гектарів

Види угідь	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2018 р. у %
Загальна площа	383	664	934	934	983	256,6
У тому числі: - надання у суборенду	56	-	155	160	251	448,1
- сільськогосподарські угіддя	327	664	557	584	577	150,6
з них: рілля	327	664	557	584	577	176,0
чагарники	-	-	222	190	155	-
Середньорічна чисельність працівників зайнятих у сільськогосподарськом у виробництві, осіб	14	12	17	14	14	100,0

Коефіцієнт освоєння земель для аграрного виробництва, %	99,2	99,5	59,6	62,5	58,6	59,0
---------------------------------------------------------	------	------	------	------	------	------

Аналіз даних табл. 2.1 засвідчує, що підприємство відноситься до категорії нижче середніх за розміром господарств. Особливістю є те, що загальна земельна площа ТОВ «Лідер Земпром Агро» за останні 5 років суттєво зросла з 383 га до 983 га. Однак значна частина доданої площі є не розкорчованою і знаходиться під чагарниками. До того ж певні сільськогосподарські угіддя поки не використовуються підприємством і надаються у суборенду. І хоча рівень освоєння земель сільськогосподарського виробництва поступово підвищується, він поки все ж таки залишається доволі низьким – на рівні 58,6 %.

Безпосередньо структура посівних площ ТОВ «Лідер Земпром Агро» наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка використання посівних площ ТОВ «Лідер Земпром Агро», га

Культура	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.
пшениця озима	17	56	80	56	78
жито	60	46			
кукурудза на зерно	47	182	191		
просо	38	62	104	91	38
соняшник	110	191	128	178	260
овес		50			
ріпак		77		78	
сорго			54	32	56
гречка				13	85
Всього	327	664	557	584	577

Динаміка продуктивності праці - це зміна результативності праці впродовж певного періоду часу. Вона вимірюється як відношення виробленого продукту або послуги до витрат праці (годин праці, кількості робочих місць і т. д.). Динаміка продуктивності праці може бути показником ефективності виробництва і розвитку економіки. Динаміка продуктивності праці важлива для визначення конкурентоспроможності економіки, рівня життя населення та розвитку підприємств і галузей. Вона може служити індикатором успішності економічних політик та стратегій. Впровадження нових технологій та підвищення автоматизації може підвищити продуктивність праці, дозволяючи досягти більшого обсягу виробництва за менший час. Ефективне управління та оптимізація бізнес-процесів можуть позитивно впливати на продуктивність праці. Доступ до сучасної інфраструктури, такої як транспортні мережі і комунікації, може підвищити продуктивність регіону або сектору економіки.

В таблиці 2.3. розміщено інформацію стосовно динаміки рівня продуктивності праці у сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Лідер Земпром Агро».

Таблиця 2.3

Динаміка рівня продуктивності праці у ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.
Запас робочого часу одного працівника, днів	306	306	306	306	306
Відпрацьовано людино-днів на одного	312	196	286	109	143
Коефіцієнт використання запасів робочого часу	0,985	1,0	1,008	0,355	0,467
Відпрацьовано людино-годин на один людино-день	6,9	7,1	7,13	7,6	7,9
Обсяги виробітку продукції: на одну людино-годину, грн.	12,05	7,3	7,37	24,55	31,65

на один людино-день, грн.	81,77	51,08	52,35	184,07	246,50
------------------------------	-------	-------	-------	--------	--------

Основні фонди у сільському господарстві - це важлива складова активів підприємства або організації, які включають в себе матеріальні об'єкти, які використовуються для виробництва товарів та послуг, а також для отримання доходу. Основні фонди можуть бути фіксованими або нефіксованими і включають в себе різноманітні види активів. Основні фонди важливі для виробництва і надають підприємству можливість виготовляти продукцію або надавати послуги. Ці активи можуть бути включені в балансовий звіт підприємства і визначають його вартість та спроможність генерувати прибуток.

Дослідження показують, що останнім часом ефективність роботи підприємства підвищилась, про що зокрема свідчить зростання виробітку продукції на одного працівника протягом кількох останніх років. Про підвищення ефективності діяльності підприємства свідчить і зростання показників фондівіддачі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання виробничих фондів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.
Середньорічна вартість виробничих основних фондів, тис. грн.	414,8	798,5	1015,7	994,5	1085,8
Фондовіддача на одиницю вартості основних засобів, грн.	2,705	0,955	1,75	2,1	2,08
Фондомісткість аграрної продукції, грн.	0,375	1,040	1,065	0,655	0,577
Фондозабезпеченість аграрного виробництва на 1 га ріллі, тис. грн.	0,188	0,365	0,455	0,449	0,485

Фондоозброєність одного сільськогосподарського працівника, тис. грн.	9,45	10,38	15,95	12,95	20,15
----------------------------------------------------------------------	------	-------	-------	-------	-------

Упродовж періоду з 2020 по 2022 рік відбулася позитивна динаміка в результатах фінансової діяльності ТОВ "Лідер Земпром Агро". Наприклад, рентабельність реалізації виросла з 5,1% до 7,7%, а рентабельність продукції збільшилася з 6,3% до 9,7%.

У таблиці 2.5 представлені розрахункові значення основних показників рентабельності підприємства ТОВ "Лідер Земпром Агро": рентабельність основних фондів: це відношення прибутку після оподаткування до вартості основних фондів; рентабельність активів: це відношення чистого прибутку до загальної вартості активів підприємства; рентабельність власного капіталу: це відношення чистого прибутку до загальних витрат на господарську діяльність підприємства тощо.

За вказаний період спостерігалось зростання цих показників. Наприклад, рентабельність основних фондів зросла з 13,8% в 2020 році до 24,3% в 2022 році. Це означає, що в 2020 році на кожну 1 гривню, вкладену в основні фонди, припадало 0,138 гривні чистого прибутку, тоді як в 2022 році ця цифра вже становила 0,243 гривні.

Таблиця 2.5

Динаміка індикаторів рівня рентабельності у ТОВ «Лідер Земпром Агро» за період 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Зміни за період 2020-2022 рр.		Зміни за період 2021-2022 рр.	
				Абсолютна	Відносна	Абсолютна	Відносна
Обсяг чистого прибутку, тис. грн.	74,5	85,7	137,7	11,3	15,1%	51,9	60,5%
Обсяги основних фондів, тис. грн.	536,7	547,2	561,0	11,0	2,2%	15,6	2,8%
Активи - всього, тис. грн.	760,3	778,7	824,0	18,5	2,4%	47,4	6,0%

Обсяги власного капіталу, тис грн.	556,8	584,1	610,4	27,2	4,8%	28,4	4,8%
Рентабельність основних фондів, %	13,8%	15,6%	22,4%	1,7 в.п	-	8,7 в.п	-
Рентабельність активів, %	9,7	11,2	14,7	1,1 в.п	-	5,5 в.п	-
Рентабельність власного капіталу, %	13,3	14,3	20,5%	1,2 в.п	-	7,7 в.п	-

Зміна рентабельності активів свідчить про те, що у 2020 році ТОВ "Лідер Земпром Агро" отримувало прибуток у розмірі 0,097 гривні за кожен 1 гривню активів, в той час як у 2022 році ця цифра зросла до 0,166 гривні чистого прибутку.

Також протягом цього періоду значно підвищилася рентабельність власного капіталу. У 2020 році за кожен 1 гривню власного капіталу ТОВ "Лідер Земпром Агро" отримувало 0,133 гривні чистого прибутку, а у 2022 році ця цифра збільшилася до 0,224 гривні чистого прибутку.

В таблиці 2.6 наведені розрахункові значення показників ліквідності ТОВ "Лідер Земпром Агро", обчислені на основі фінансового стану підприємства в динаміці.

Таблиця 2.6

Динаміка індикаторів ліквідності ТОВ «Лідер Земпром Агро» у 2018-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,191	0,204	0,177	0,20-0,250
Коефіцієнт покриття	1,249	1,357	1,322	>2,0
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,677	0,709	0,657	0,7-1,0

Аналіз аналітичних показників компанії ТОВ "Лідер Земпром Агро" свідчить про несприятливу ситуацію щодо ліквідності та фінансової стабільності підприємства:

Наприклад, аналіз показника абсолютної ліквідності показав, що у 2022 році цей показник зменшився порівняно з 2021 роком, з 0,208 до 0,177. Важливо відзначити, що значення абсолютної ліквідності у 2021 році вже було нижче критичного рівня (менше 0,20).

Аналіз динаміки показника загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) показує, що навіть при зростанні цього показника до рівня 1,322 протягом останніх трьох років, він все ще залишається нижчим за оптимально рекомендований рівень (2,0).

Ситуація з показником проміжної ліквідності в цілому схожа на ситуацію з показником абсолютної ліквідності, оскільки останнім часом він трохи знизився і впав нижче рекомендованого рівня, а саме до 0,70.

Отже, загальна картина свідчить про те, що ліквідність та фінансова стійкість компанії ТОВ "Лідер Земпром Агро" потребують уваги та можливих заходів для поліпшення.

Далі розглянемо широкий спектр показників фінансового стану підприємства ТОВ "Лідер Земпром Агро", зокрема, показників фінансової стійкості. Аналіз цих показників підтверджує, що загальна фінансова стійкість та надійність компанії не викликають сумнівів.

Зокрема, на кінець 2022 року 74,3% всього майна підприємства було фінансовано з власних коштів, і лише 25,7% становили джерела зовнішнього фінансування.

Позитивну тенденцію фінансової стійкості підтверджує і зростання чистого оборотного капіталу, який збільшився протягом останніх трьох років із 44,7 тисяч гривень в 2020 році до 64,2 тисяч гривень в 2022 році. Проте важливо відзначити, що частка чистого оборотного капіталу, сформованого за рахунок власних джерел, становить всього 0,23 на кінець 2022 року, що є досить невеликою величиною. Тому в майбутньому важливо домагатися того, щоб найбільш мобільні активи компанії були у більшій мірі сформовані за рахунок власних джерел фінансування.

2.2. Аналіз організації управління диверсифікацією виробничо-логістичних та маркетингових систем ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Управління диверсифікацією є складним процесом з багатьма кроками, який ТОВ "Лідер Земпром Агро" виконує у кілька етапів, і кожен з цих етапів вимагає повної уваги працівників компанії. Перший етап полягає в тому, щоб ретельно вивчити існуючі та потенційні ринки збуту. Це включає оцінку їх привабливості, розміру, сегментацію, аналіз споживачів і докладне вивчення стратегій конкурентів. На наступному етапі ТОВ "Лідер Земпром Агро" визначає цільовий ринок (цільовий сегмент), на який вони планують зорієнтувати свої основні зусилля.

На Рисунку 2.1 представлена сегментація ринку збуту продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" за географічними критеріями у 2022 р.

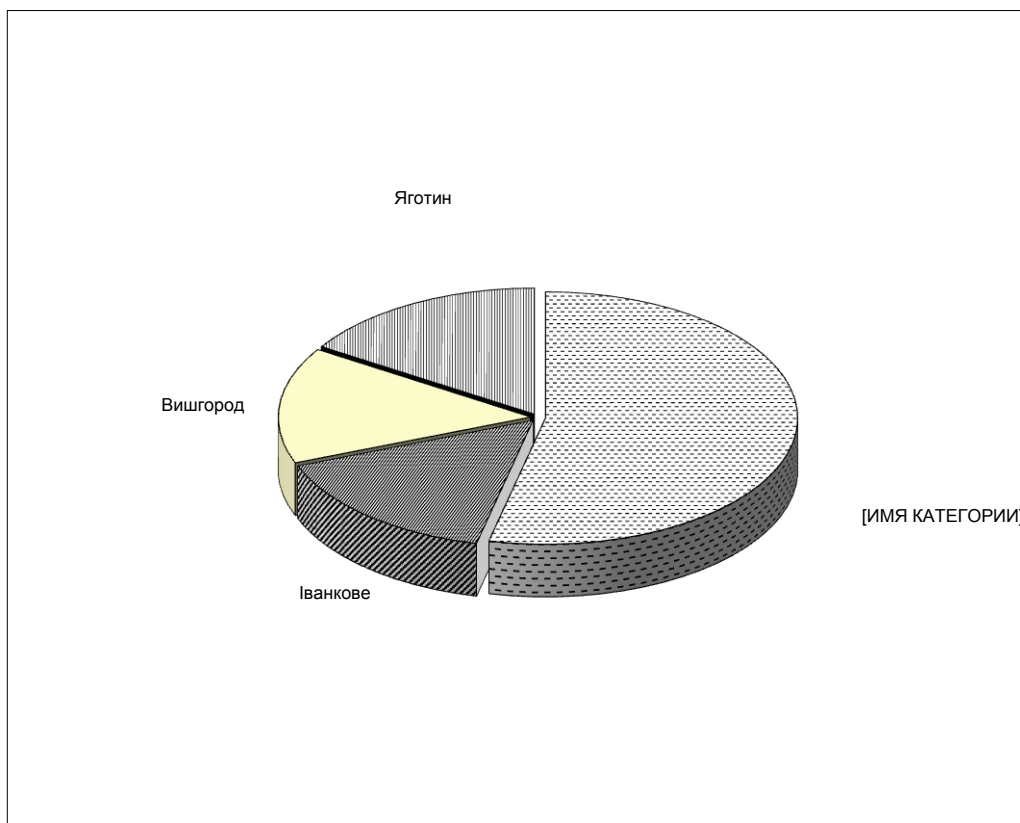


Рис 2.1. Географічні сегменти продажу аграрної продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро", слід відмітити, що основним ринком для цієї компанії є ринок міста Києва. Цей ринок приносить 53,6% від усіх доходів підприємства. Щодо інших регіональних ринків, їх внесок до загальної структури доходів ТОВ "Лідер Земпром Агро" менший: найбільший з них - ринок Іванково, забезпечив 16% доходів в 2022 році.

ТОВ "Лідер Земпром Агро" діє в різних сегментах ринку сільськогосподарської продукції та представляє широкий асортимент продукції на українському ринку. Основні чинники, що сприяють зростанню обсягів продажів та доходів від реалізації, включають:

- збільшення продажів на основному ринку - Києві, завдяки частковому витісненню сильних конкурентів.
- підвищення обсягів продажів на ринках інших областей завдяки активнішій роботі з регіональними клієнтами.
- розширення асортименту продукції та введення нових сортів сільськогосподарської продукції в обіг тощо.

Наразі ми спостерігаємо спад економічного зростання в Україні, і це може негативно вплинути на перспективи розвитку ринку сільськогосподарської продукції. Ефект від зниження економічного зростання призведе до скорочення в усіх галузях, включаючи сільське господарство. Це призведе до зменшення попиту на продукцію ТОВ "Лідер Земпром Агро". Як наслідок, зросте конкуренція серед підприємств, що працюють на українському ринку, а його потенціальна ємність буде зменшуватись. У такій ситуації можливим виходом для ТОВ "Лідер Земпром Агро" може стати переорієнтація на нові ринки.

Ураховуючи тенденцію до скорочення внутрішнього ринку в Україні у 2022-2023 роках, можемо вважати, що економічна системна криза стала актуальною проблемою в сучасному світі. Цей фактор негативно позначиться на перспективах розвитку компанії ТОВ "Лідер Земпром Агро" на ринку.

Проводячи оцінку структури доходів від реалізації різних груп продукції, загалом можемо відзначити, що структура доходів ТОВ "Лідер Земпром Агро" в розрізі окремих груп сільськогосподарської продукції є відносно збалансованою. Тобто, залежність загальних доходів ТОВ "Лідер Земпром Агро" від продажу окремих груп товарів є невеликою. Наприклад, найбільший внесок до структури доходів складає продукція зернових культур, але її частка в загальних доходах ТОВ "Лідер Земпром Агро" в 2022 році становила лише 25,2%.

Отже, можна визначити, що ТОВ "Лідер Земпром Агро" діє в різних сегментах ринку сільськогосподарської продукції, що свідчить про використання компанією стратегії диференційованого маркетингу на українському ринку. Ця стратегія полягає в пропозиції різних видів продукції для різних ринкових сегментів.

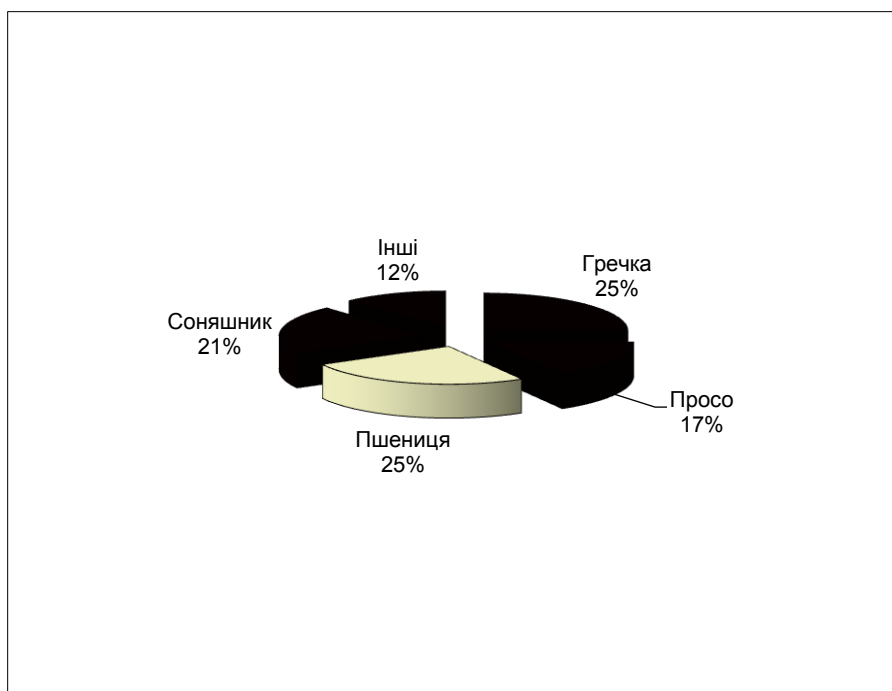


Рис. 2.2. Структура товарного асортименту аграрної продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» у 2022 р., %

На наступному етапі управління збутовою діяльністю ТОВ "Лідер Земпром Агро" формує асортимент продукції, який планує представити на ринку. Згодом розробляються та затверджуються ціни на продукцію. Після

цього обираються оптимальні канали збуту, за допомогою яких продукція буде доставлена до кінцевих споживачів. Заключним етапом в системі організації збуту є проведення аналізу ефективності збутової стратегії, виявлення причин відхилень фактичних результатів збуту від запланованих і встановлення нових цілей і завдань для системи збуту.

Планування збутової діяльності у ТОВ "Лідер Земпром Агро" виконується колективом, який складається з директора та трьох менеджерів, відповідальних за продаж продукції. Директор здійснює планування організаційної структури відділу збуту підприємства, обсягів ресурсів, необхідних для проведення збутової діяльності. Менеджери аналізують ринок і конкурентів, а на основі цього проводять прогнозування обсягів продажів продукції та визначають, чи потрібно їх збільшувати чи зменшувати. Це планування допомагає підприємству встановити перспективні цілі збуту та розробити стратегії для їх досягнення.

В кінці кожного року менеджери спільно з директором визначають цілі, які потрібно досягти, і на цій основі створюють збутовий план на наступний рік. У цьому плані вказуються обсяги виробництва і продажу продукції, а також встановлюється сума збутового бюджету (відсоток від обсягу продажів). За цими показниками розробляються маркетингові заходи та програми для стимулювання збуту. Потім менеджери створюють більш деталізовані плани на кожен місяць з розбивкою по тижнях. Протягом року ці плани коригуються і доповнюються в залежності від фактичних результатів та поточних задач.

Продукцію ТОВ "Лідер Земпром Агро" безпосередньо продають троє менеджерів з продажу. Управління збутовою діяльністю підприємства має регіональну структуру, де всі ринки поділяються на чотири регіональні групи: перший регіон - Київ, другий регіон - Іванків, третій регіон - Вишгород, четвертий регіон - Яготин.

Принцип організації збуту на підприємстві можна представити наступним чином (рис. 2.3). Як вже було зазначено, система збуту організована на основі територіального принципу. Основна ідея полягає в тому, що у межах кожного

регіону робочі області розділені за територіальними принципами. На підприємстві працюють троє збутових менеджерів, кожен з яких відповідає за організацію збуту продукції в певному призначеному регіоні.

Кожен з трьох менеджерів зі збуту відповідає за збут продукції на певній призначеній території. Вони підтримують контакти як зі споживачами, так і з посередниками, які діють на відведеній їм території. Підприємство використовує різні способи збуту своєї продукції.

У селищі Іванків, підприємство зазвичай продає свою продукцію напряму, утримуючи безпосередні зв'язки із споживачами. Серед них є вітчизняні підприємства, які займаються переробкою сільськогосподарської продукції, а також через посередників. На ринках Києва, Вишгорода та Яготина ТОВ "Лідер Земпром Агро" переважно користується послугами посередницьких фірм. На цих ринках, де зв'язки підприємства з безпосередніми покупцями ще не налагоджені належним чином, в останні роки близько 80% власної продукції реалізується через посередників.

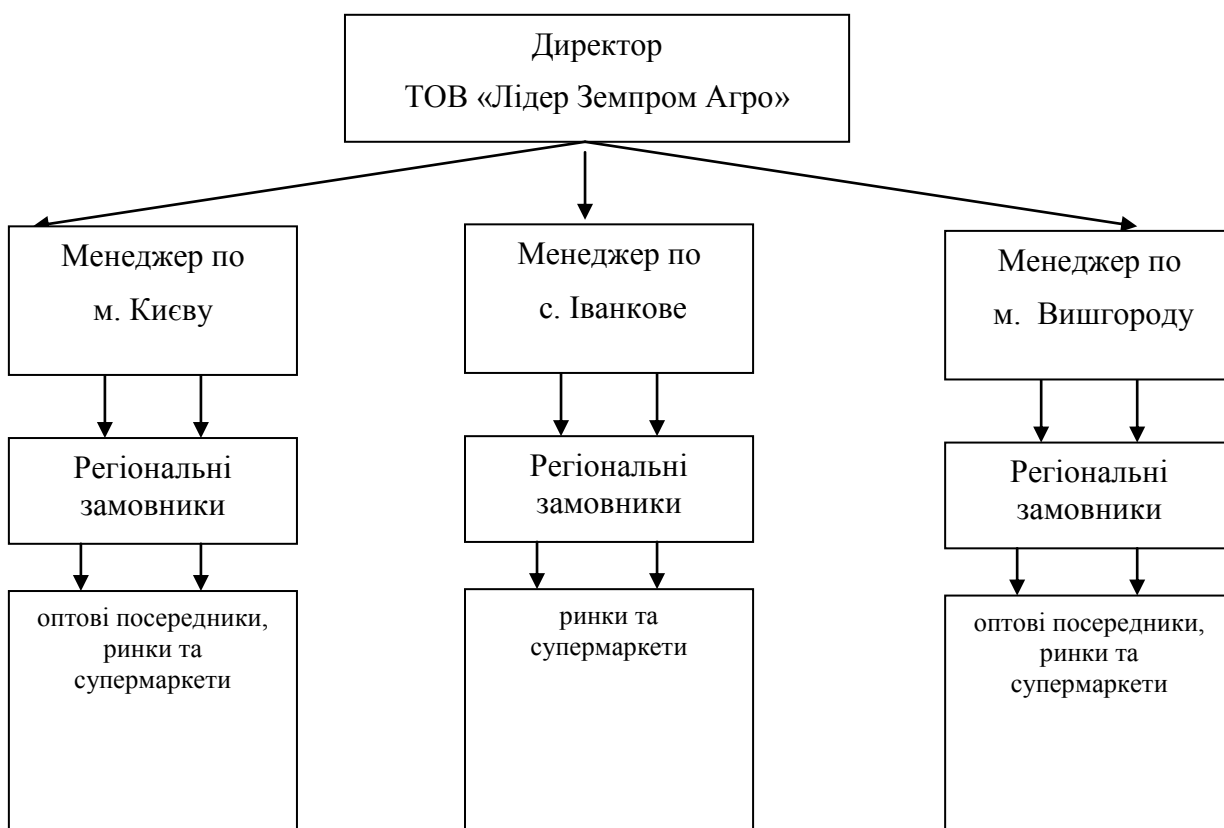


Рис. 2.3. Система організації маркетингової системи в ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Загальна стратегія збуту продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" базується на використанні одно- та дворівневого каналу збуту на ринку. У випадку однорівневого каналу, підприємство здійснює продаж продукції напряму споживачам через своїх збутових працівників. У разі дворівневого каналу, ТОВ "Лідер Земпром Агро" реалізує продукцію через оптові посередницькі підприємства, які в свою чергу постачають її кінцевим споживачам.

Структура системи збуту продукції на українському ринку, що представлена на рисунку 2.4, показує використання ТОВ "Лідер Земпром Агро" одно- та дворівневого каналів збуту. При однорівневому каналі підприємство продає продукцію безпосередньо переробникам зі свого складу.

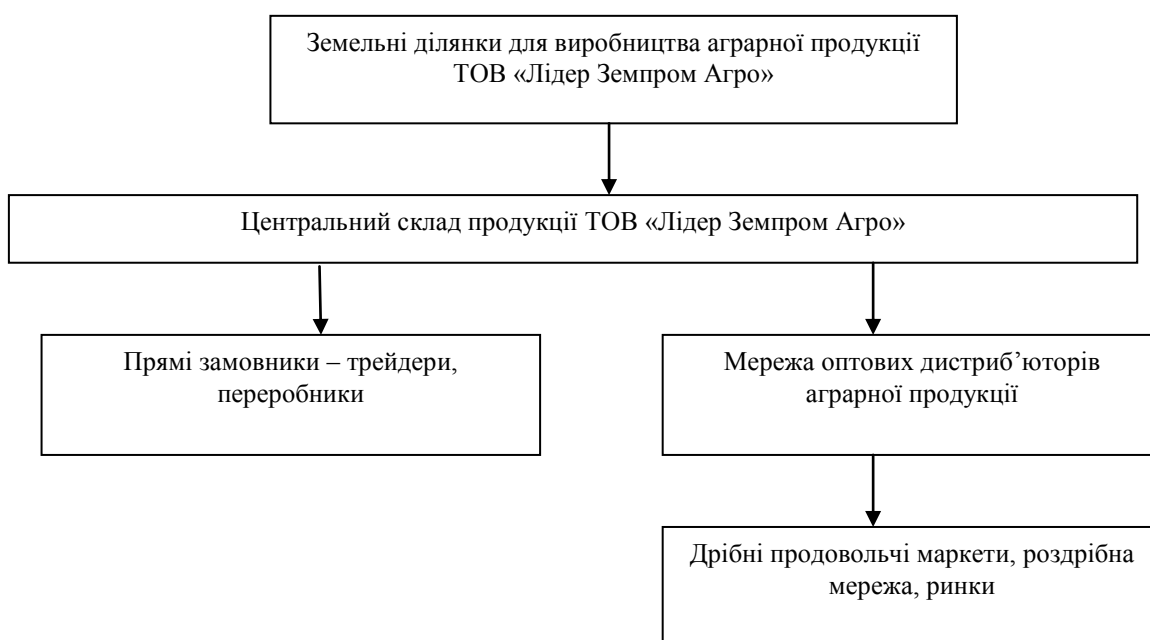


Рис. 2.4. – Модель організації мережі збуту продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» на ринку

При використанні дворівневого каналу збуту, ТОВ "Лідер Земпром Агро" реалізує свою продукцію через мережу посередницьких організацій, таких як оптовики. Ці оптовики, у свою чергу, постачають продукцію до кінцевих замовників через власні склади. Важливо відзначити, що цей метод збуту застосовується на регіональних ринках Київської області, де відсутні прямі контакти підприємства з кінцевими замовниками.

На рисунку 2.5 наведена диверсифікована структура збуту продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" на українському ринку в 2022 році, де представлені як однорівневий (виробник-споживач), так і дворівневий (виробник-гуртовик-споживач) канали розподілу.

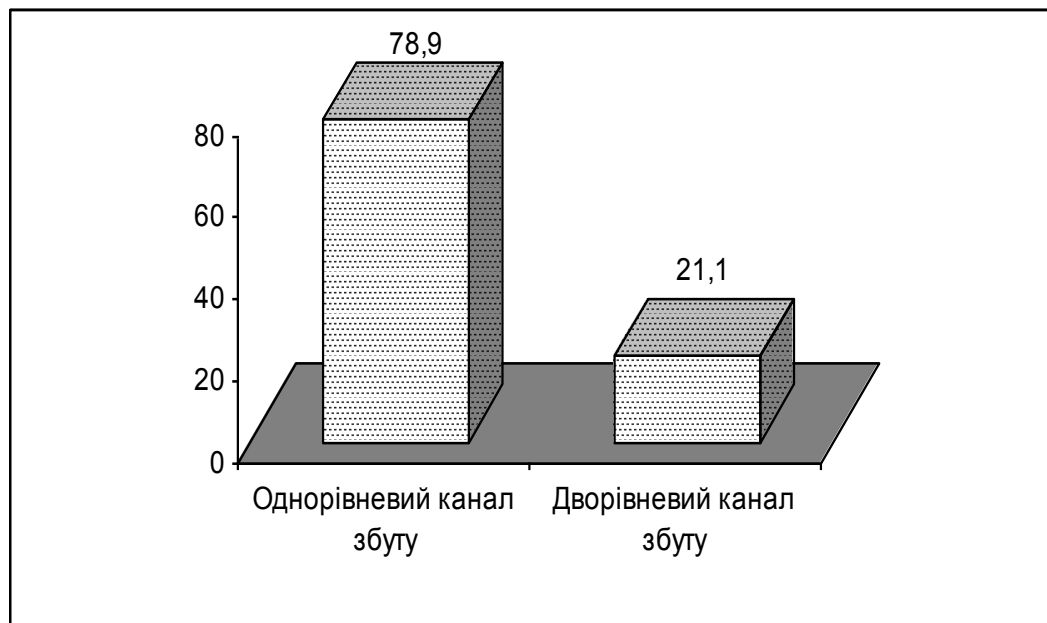


Рис. 2.5 Диверсифікація каналів реалізації продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» на ринку за 2022 р., %

При аналізі структури збуту продукції компанією ТОВ "Лідер Земпром Агро" на ринку, видно, що більшість продажів (78,5%) здійснюється через однорівневий канал збуту безпосередньо з виробника до замовників. Тільки 21,5% обсягу продажів пройшов через дворівневий канал збуту через гуртових

посередників. Таким чином, можна зробити висновок, що на даний момент ТОВ "Лідер Земпром Агро" надає перевагу стратегії підтримки прямих зв'язків зі своїми замовниками у власній збутовій політиці.

На рисунку 2.6 представлена структура реалізації продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" через прямий канал збуту "виробник-замовник", а також через канал збуту з використанням посередницької ланки "виробник-гуртовик-споживач" у 2022 році.

Згідно із зображенням на графіку, більша частина продажу різних груп продукції (від 61,8% до 83,7%) ТОВ "Лідер Земпром Агро" відбувається безпосередньо через прямий канал збуту зі свого складу, розташованого в Київській області.

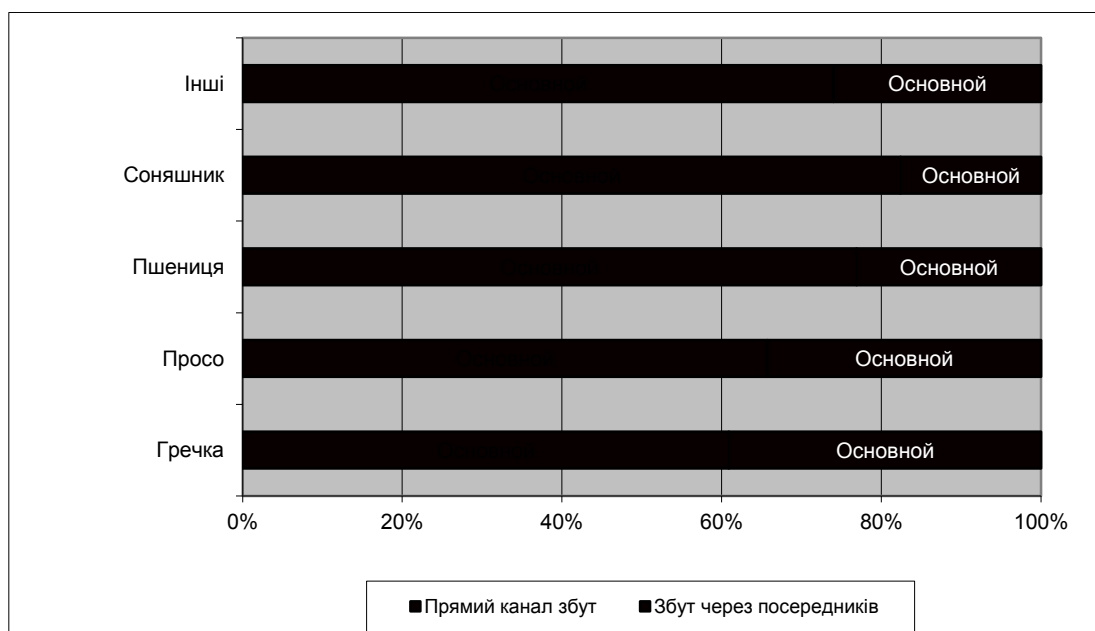


Рис. 2.6. Диверсифікована структура реалізації окремих видів продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» за каналами реалізації

Слід зауважити, що вибір каналів збуту продукції має важливий вплив на формування ціни продажу сільськогосподарської продукції. На рисунку 2.7 представлена структура ціни продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" на українському ринку, коли використовується дворівневий канал збуту.

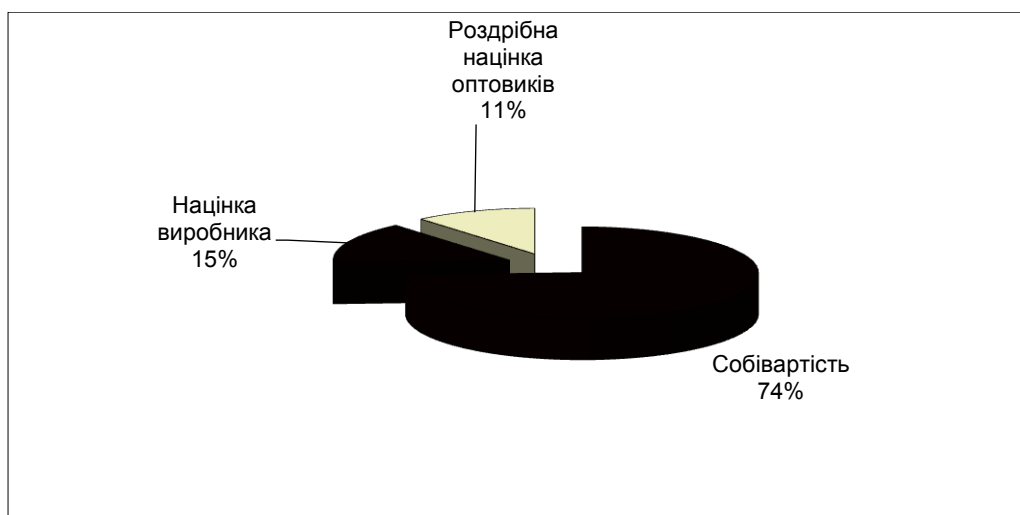


Рис. 2.7. Структура реалізаційної ціни аграрної продукції ТОВ «Лідер Земпром Агро» при задіянні дворівневого каналу продажу, %

Розглядаючи структуру кінцевої ціни продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" у випадку використання дворівневого каналу збуту, можна відмітити, що 74% загальної продажної ціни представляє собою витрати на виробництво продукції, тобто власне собівартість. Виробнича націнка ТОВ "Лідер Земпром Агро" складає 15%, а 11% ціни представляє собою торгову націнку оптовиків або роздрібну націнку. Важливо відзначити, що при використанні однорівневого каналу збуту "виробник-споживач" торгова націнка оптовиків фактично залишається у компетенції ТОВ "Лідер Земпром Агро".

Стосовно відносин між ТОВ "Лідер Земпром Агро" та гуртовиками у частині розподілу виручки від продажу та оплати посередницьких послуг, слід зазначити, що оптовики гуртовикам оплати за свої послуги у вигляді знижки на продукцію. Загалом рівень знижок для гуртовиків може варіюватися від 10 % до 20 % в залежності від конкретного виду продукції (для більш швидкопсувних товарів знижка для посередників є вищою, тоді як для продукції з тривалим терміном зберігання знижка менша), від гуртовика (основні партнери, які забезпечують великі обсяги продажу продукції підприємства ТОВ "Лідер Земпром Агро" та спеціалізуються на продукції

виробника, зазвичай отримують більше знижки) та від сезонного попиту на ринку.

Система збуту продукції на підприємстві має просту структуру - у ній існує лише один розподільний центр, а саме склад готової продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" у Київській області. Оптові покупці самостійно відповідають за транспортування продукції з цього складу до своїх розподільних центрів, які, як правило, розташовані в місцях споживання товару. Це можуть бути оптові склади, роздрібні торгові точки, магазини тощо.

Розбудова такої мережі впливає на витрати, які виникають при доставці товарів до кінцевих споживачів, і впливає на кінцеву вартість продукції, яка реалізується. Тому для кожного підприємства дуже важливо правильно організувати свою систему складського обслуговування. Мережа із єдиним розподільним центром має свої позитивні та негативні аспекти для ТОВ "Лідер Земпром Агро". Однак, враховуючи той факт, що загальний обсяг ринку сільськогосподарської продукції в Київській області постійно зростає, збільшення частки ринку підприємства є дуже позитивним явищем за цей період. Це свідчить про те, що розвиток ТОВ "Лідер Земпром Агро" відбувався більш динамічно, ніж розвиток ринку загалом.

Далі, використовуючи методи трендового аналізу, розробимо прогноз для таких показників у сфері збуту продукції підприємства, як обсяги продажу продукції та частка ТОВ "Лідер Земпром Агро" на ринку серед конкурентів у Київській області.

Для вирішення цієї завдання ми використаємо пакет Excel та вбудовану функцію ЛІНІЙНОГО аналізу. В результаті проведених обчислень отримаємо такі регресійні рівняння:

Регресія для обсягів продажу продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро":

$$Y = 204,7 + 255,4 * K$$

де Y - обсяг продажу продукції підприємства (в тисячах гривень), K - порядковий номер року, починаючи з 2018 року (наприклад, для 2022 року порядкове значення K дорівнює 5).

Регресія для обсягів реалізації продукції усіх прямих конкурентів на території Київської області:

$$Y = 24,126 + 7,313 * K$$

На основі оцінених параметрів лінійних регресій ми побудуємо середньострокові прогнози щодо обсягів продажу продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" та його прямих конкурентів на території Київської області на 2024-2025 роки та визначимо передбачену частку ринку, яку займе підприємство.

За отриманими прогнозами очікується, що обсяги продажу продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" продовжать зростати у 2024 та 2025 роках. Варто відзначити, що зростання обсягів реалізації продукції підприємства буде відбуватися швидше, ніж у його основних конкурентів на ринку Київської області. Таким чином, очікується, що частка ТОВ "Лідер Земпром Агро" на ринку складе 0,77% у 2024 році і 0,83% у 2025 році, порівняно з показником 0,71% у 2022 році.

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження ТОВ "Лідер Земпром Агро", можемо зробити висновок щодо деяких проблем у її організації, які гальмують подальший активний розвиток та диверсифікацію підприємства. Передусім, варто зазначити, що на підприємстві маркетинг і збут підпорядковані виробництву, а не навпаки. Це призводить до недостатньої уваги до маркетингових аспектів, таких як відсутність досліджень ринку і попиту споживачів, а також недостатня увага до планування асортименту продукції та оптимізації його структури. Також можна виділити ряд проблем, пов'язаних лише із збутовою діяльністю підприємства, таких як неефективність оптових посередників у каналі продажів, відсутність чіткої стратегії щодо кінцевого збуту, що іноді призводить до перевищення обсягів деяких товарів та

нестачі інших. З урахуванням виявлених проблем у ТОВ "Лідер Земпром Агро", у наступному розділі нашої роботи розглянемо заходи щодо покращення управління диверсифікацією діяльності сільськогосподарського підприємства.

Зокрема, для подальшого успішного розвитку ТОВ "Лідер Земпром Агро" потрібно розширювати свою діяльність. Після аналізу можливих напрямків розширення підприємства, приходимо до висновку, що одним з потенційних напрямів є диверсифікація.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ТОВ «ЛІДЕР ЗЕМПРОМ АГРО»

3.1. Поліпшення стратегії диверсифікації господарської діяльності на підприємстві

Диверсифікація діяльності та областей господарювання передбачає розширення сфери діяльності підприємства за межі його основного бізнесу, який в даному випадку означає розширення видів підприємницької діяльності в сфері сільського господарства. При цьому обсяги диверсифікації можуть змінюватися. Чим більше різних напрямків діяльності має підприємство, тим вищий рівень диверсифікації воно демонструє. Рівень диверсифікації можна оцінювати в двох аспектах: визначенням кількості галузей, в яких підприємство здійснює свою діяльність, і встановленням співвідношення між основною та

диверсифікованою продукцією. Основною метою такої диверсифікації є покращення фінансового стану завдяки участі в декількох різних бізнес-сферах, що дозволяє здобувати прибуток з різних незалежних або частково незалежних джерел. Розподіл капіталу на різні функції та виконання різноманітних завдань надає підприємству кілька точок опори в своїй діяльності та зміцнює його конкурентоспроможність.

Для забезпечення подальшої результативної діяльності компанії ТОВ «Лідер Земпром Агро» виявилось важливим розширювати свої функції та області діяльності. Після детального аналізу можливих напрямків розширення підприємства ми прийшли до висновку, що перспективним варіантом може бути диверсифікація. З усіх доступних альтернатив ми рекомендуємо вибрати вертикальну диверсифікацію. Крім вирощування зерна для продажу, підприємство має можливість займатися його подальшою переробкою. Однак, наразі ТОВ «Лідер Земпром Агро» стикається з обмеженим фінансовим ресурсом для реалізації цього проекту, навіть не зважаючи на вигідні перспективи диверсифікації. Щоб здійснити цю ідею, важливо залучити додаткові кошти через фінансово-комерційні організації.

Заради поліпшення фінансового положення, керівництву підприємства ТОВ «Лідер Земпром Агро» рекомендується прийняти стратегію диверсифікації, яка зокрема включає в себе переробку зерна з метою його подальшого реалізації у вигляді борошна.

У таблиці 3.1 представлені вихідні дані, необхідні для впровадження процесу диверсифікації у виробництво ТОВ "Лідер Земпром Агро".

Таблиця 3.1

Параметри для поглиблення диверсифікації бізнесу у ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Тривалість проєкту	рік	6,0
Загальні обсяги інвестування	тис. грн.	3014
Доля капіталовкладень у основні фонди	%	80,0
Рівень залишкової вартості основних коштів	%	12,0
Доля власного капіталу в структурі фінансування	%	45,0

Рівень вартості власного капіталу	%	20,0
Рівень вартості залученого капіталу	%	20,0
Рівень запланованої виручки (доходу) бізнес-організації протягом першого року після запровадження диверсифікування	тис. грн.	9566,0
Річні темпи зростання доходів	%	5,0
Рівень прибутковості продажу протягом першого року проекту	%	6,0
Доля змінних затрат у ціні товарів (доходах)	%	70,0
Рівень оборотності дебіторської заборгованості	днів	240,0
Рівень оборотності кредиторської заборгованості	днів	38,0
Рівень оборотності товарно-матеріальних цінностей	днів	40,0
Обсяги фонду накопичення	%	30,0

Для даного проекту передбачений однорічний термін на освоєння капітальних інвестицій. Це означає, що протягом першого року з моменту початку фінансування проекту будуть виконані необхідні завдання (такі як будівництво або реконструкція споруд і будівель, закупівля та встановлення потрібного обладнання, придбання необхідних оборотних активів).

Подальший розрахунок ефективності диверсифікації виробництва відповідає структурі з багатьма етапами.

Відповідно до логіки, викладеної вище, весь аналіз рекомендується розбити на три послідовні блоки.

Перший етап - визначення необхідності для впровадження диверсифікації у виробництві.

Відбір та розшук джерел фінансування та визначення вартості залученого капіталу.

Прогноз фінансового виграшу від диверсифікації виробництва у вигляді грошових потоків і оцінка результативності диверсифікації шляхом порівняння передбачених грошових потоків з початковою сумою коштів.

Крок 1. Визначення необхідних коштів для впровадження диверсифікації виробництва.

Для реалізації диверсифікації виробництва необхідно придбати обладнання та механізми, здійснити будівництво та реконструкцію, отримати

ліцензію та провести підготовку персоналу. Потрібні кошти для цих цілей представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Потреба у коштах для запровадження диверсифікації бізнесу у ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Напрями інвестиційних потреб	Суми, тис. грн.
Капіталовкладення у:	2410,1
Сферу будівництва та реконструкції	528,2
Сферу устаткування та механізмів	1301
Сферу установки та налагоджування устаткування	325,2
Сферу забезпеченням ліцензіями та технологіями	167,3
Сферу проєктних робіт	30,2
Сферу навчання персоналу	59,6
Інвестиції у оборотні кошти	603,1
Загальні обсяги інвестицій	3013,8

Крок 2. Аналіз джерел фінансування. Для впровадження стратегії диверсифікації виробництва у компанії "Лідер Земпром Агро" важливо придбати млин. Придбання млина здійснюється за допомогою внутрішніх ресурсів (45,0 % від необхідної суми) та банківського кредиту.

Компанія накопичила певну суму грошових коштів у фондах розвитку, а саме 1356,0 тис. грн, які були використані для реалізації диверсифікаційного проєкту. Проте цього недостатньо, і тому підприємство планує залучити додаткові кошти через банк.

Отриманий банківський кредит забезпечується врожаєм і має відстрочку платежу до початку збору врожаю, відповідно до графіка погашення. Вартість користування кредитом становить 20,0 % річних, а погашення відсотків починається з моменту отримання кредиту.

Цей кредит виділяється на умовах цільового призначення та контролюється підприємством через документальне підтвердження витрат засобів кредиту на придбання матеріальних активів.

Деталі щодо структури джерел фінансування можна знайти у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Структура джерел для фінансування диверсифікування бізнесу у
ТОВ «Лідер Земпром Агро»**

Способи фінансування	Доля, %	Суми, тис. грн.	Обсяг вартості капіталу, %
Рівень власного капіталу	45,0	1356,0	20,0
Рівень залученого капіталу	55,0	1657,0	20,0
Усього	100,0	3013,0	25,0

Крок 3. Складання розкладу погашення зобов'язання. Кредит виплачується відповідно до амортизаційної схеми з щорічними платежами. Це означає, що компанія має обов'язок виплачувати однакову суму грошей щороку, яка включає як відсотки, так і основну суму боргу.

Для складання розкладу погашення зобов'язання в першу чергу необхідно розрахувати річний платіж. При цьому використовується метод дисконтування, де сума всіх платежів приводиться до поточного часу і повинна дорівнювати сумі позики.

Якщо РМТ представляє невідому суму річних платежів, а S - розмір кредиту, то при відомій процентній ставці кредиту і та кількості періодичних платежів n, значення РМТ можна обчислити згідно з рівнянням:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n} \quad (3.1)$$

Після розв'язання цього рівняння, ми спостерігаємо, що річний платіж складає 485,9 тис. грн. Розклад погашення зобов'язання представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Часовий горизонт обслуговування боргів для диверсифікації

бізнесу у ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Показник	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Рівень початкового балансу, тис. грн.	1657,0	1490,5	1290,7	1050,7	765,4	415,7
Обсяг річних виплат, тис. грн.	498,6	498,7	498,3	498,8	498,7	498,6
Сплата відсотків, тис. грн.	331,8	298,9	258,5	213,3	158,8	83,3
Рівень основної частини, тис. грн.	166,7	199,8	240,8	285,7	340,3	415,7
Рівень кінцевого балансу, тис. грн.	1490,5	1290,9	1050,7	765,9	415,4	0,0

Проценти нараховуються на основі розміру початкового боргу за допомогою визначеної процентної ставки (вартості кредиту) з урахуванням років.

Крок 4. Прогнозування прибутку. Розглядається варіант використання власних коштів, що передбачає оцінку ефективності лише внесків, внесених компанією.

Облік кредитної складової інвестицій проводиться безпосередньо, тобто витрати на відсотки враховуються у валових витратах при припущеному прибутку, а погашення основної суми боргу враховується при прогнозуванні грошового потоку.

Обсяг доходу в перший рік після запровадження диверсифікації становив 9565,4 тис. грн. Здійснимо оцінку величини змінних витрат, визначивши відсоткову складову від загального доходу: $(9565,0 \text{ тис. грн.} * 70,0 \%) / 100,0 \% = 6695,6 \text{ тис. грн.}$

Далі в нашому аналізі переходимо до розрахунку амортизаційних відрахувань. При проведенні процесу диверсифікації виробництва у ТОВ "Лідер Земпром Агро" ми використовуємо метод лінійної амортизації. Відповідно до цього методу, протягом усього терміну інвестиційного проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати вихідній вартості

основних активів, з урахуванням залишкової вартості та рівномірного розподілу на протязі років. Враховуючи початкові дані, де залишкова вартість основних засобів складає 12,0 %, при обсязі вкладень в основні активи у розмірі 80,0 % від 3013,0 тис. грн (тобто 2410,5 тис. грн), загальна сума амортизаційних відрахувань складає 2121,15 тис. грн. Таким чином, річний розмір амортизації становить 353,55 тис. грн (2121,15 тис. грн / 6 років).

Подальшим кроком є розрахунок показника чистого прибутку до врахування витрат на відсотки та податок на прибуток (ЕВІТ). Ця величина визначається за допомогою показника рентабельності продажів, який у нашому випадку складає 6,0 % від загальної виручки, а саме $(9565,0 \text{ тис. грн.} / 6,0 \%) * 100,0 \% = 573,8 \text{ тис. грн.}$

За отриманими результатами можна обчислити постійні витрати, які не враховують амортизацію. Розрахунок виглядає наступним чином: $9565,0 - 6695,6 - 353,55 - 573,8 = 1942,2 \text{ тис. грн.}$ Ця сума лишається незмінною при збільшенні масштабів діяльності підприємства. У той же час обсяг реалізації та змінні витрати збільшуються відповідно до заданих темпів диверсифікації виробництва. Як наслідок, прогнозований прибуток матиме наступний формат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозування рівня чистого прибутку ТОВ «Лідер Земпром Агро» після запровадження стратегії диверсифікування, тис. грн.

Роки	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Рівень змінних витрат, тис. грн.	6695,8	7030,6	7381,7	7750,9	8138,5	8545,7
Рівень постійних витрат без амортизації, тис. грн.	1942,9	1942,3	1942,2	1942,2	1942,2	1942,2
Рівень ЕВДІТ (обсяги прибутку до нарахування амортизування, відсотків і податку на прибуток), тис. грн.	927,7	1071,2	1221,6	1379,8	1545,9	1720,3
Рівень амортизації, тис.	353,8	353,8	353,8	353,6	353,5	353,7

грн.						
Рівень ЕВІТ (обсяги прибутку до нарахування відсотків та податків на прибуток), тис. грн.	573,7	717,3	868,3	1026,4	1192,4	1366,6
Рівень відсоткових платежів, тис. грн.	498,7	498,4	498,7	498,6	498,7	498,7
Рівень ЕВТ (обсяг прибутку до нарахування податків на прибуток), тис. грн.	75,8	219,3	369,6	527,3	693,9	868,3
Рівень податку на прибуток, тис. грн.	22,6	65,8	110,5	158,4	208,3	260,7
Рівень чистого прибутку, тис. грн.	52,4	153,7	258,8	369,5	485,8	607,5
Фонди накопичення, тис. грн.	15,3	46,0	77,3	110,8	145,3	182,3
Рівень прибутковості продажів, %	6,10	7,15	8,5	9,4	10,4	11,4

Крок 5. Прогноз балансу в рамках диверсифікації виробництва ТОВ "Лідер Земпром Агро". Процес прогнозування балансу підприємства відбувається на протязі років реалізації диверсифікаційного проекту. Для прогнозування балансу вибирається така узагальнена схема його подання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Узагальнена схема балансу підприємства

Найменування статті	Умовне позначення
Активи	
Обсяг грошових коштів	D.Z
Рівень дебіторської заборгованості	R.D
Рівень товарно-матеріальних запасів	T.M.Z
Обсяг оборотних коштів, всього	K.S.O
Обсяг основних коштів	P.O.Ф
Рівень акумульованої амортизації	A.D
Обсяг основних коштів, нетто	O.S
Активи - усього	M.A
Зобов'язання і капітал	
Рівень кредиторської заборгованості	K.Z

Обсяг довгострокового банківського кредиту	D.P
Статутний фонд	C.S
Обсяг нерозподіленого прибутку	R.E
Зобов'язання і капітал - усього	T.L.E

Спосіб розрахунку прогнозованих показників балансу є таким:

Розмір статутного капіталу (CS) диверсифікованого підприємства дорівнює величині власного капіталу, яка була вкладена в проект. Це значення залишається сталим протягом усього періоду проекту.

Значення нерозподіленого прибутку на кінець кожного року розраховується як сума нерозподіленого прибутку на початку року та прибутку, заробленого протягом року. Наприклад, для першого року після впровадження диверсифікації виробництва, це значення буде складати прибуток за цей рік (52,8 тис. грн.) за відрахуванням фонду накопичення (30,0 % від прибутку), що становить 360 тис. грн.

Значення довгострокового боргу визначається за графіком погашення зобов'язання.

Розрахунок значення кредиторської заборгованості базується на припущенні сталості оборотності кредиторської заборгованості на протязі всього інвестиційного проекту, яка складає 38 днів. Спершу, ми визначимо показник оборотності:

$$PT = \frac{365}{37} = 9,86 \text{ рази}$$

Далі проводимо розрахунок прогнозованого значення кредиторської заборгованості, враховуючи, що показник оборотності кредиторської заборгованості визначається як відношення виручки від реалізації продукції до величини кредиторської заборгованості:

$$KZ = \frac{B_p}{PT} = \frac{9566 \text{ тис. грн.}}{9,86} = 970,3 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічним чином обчислюється кредиторська заборгованість на кінець кожного року після запровадження диверсифікації виробництва.

Загальна вартість пасивних складових балансу проекту обчислюється шляхом сумування всіх розрахованих елементів:

$$TLE = RE + CS + KZ + DP = 3879,6 \text{ тис. грн.}$$

Подальше визначення активних пунктів балансу включає в себе наступні кроки. Слід зазначити, що розрахунок дебіторської заборгованості проводиться аналогічно до розрахунку кредиторської заборгованості. Визначення вартості товарно-матеріальних запасів виконується за аналогічною методикою, але замість доходів враховується вартість проданої продукції. У таблиці прогнозного звіту про прибуток це включатиме суму змінних витрат, сталих витрат без амортизації та амортизації основних фондів.

У першому році проекту розраховуються основні витрати, які включають в себе річну амортизацію. Для досягнення більшої різноманітності отримаємо: $2415 \text{ тис. грн.} - 354,5 \text{ тис. грн.} = 2057,8 \text{ тис. грн.}$

У кожному наступному році до статті "Накопичена амортизація" слід додавати суму річної амортизації. Чисті основні кошти будуть визначатися кожного разу шляхом відрахування накопиченої амортизації від початкової вартості основних коштів.

Оцінку грошових коштів необхідно провести в останній черзі. Враховуючи, що суми загальних активів і пасивів є однаковими ($T.З.Б = З.М.А$), серед активних показників залишається невідомою лише величина грошових коштів проекту. Таким чином, в першу чергу потрібно встановити загальну вартість оборотних коштів ($К.С.О = З.М.А - О.С$), після чого розрахувати величину грошового балансу: $Д.З. = К.С.О - Т.М.З - Р.Д.$

Слід особливо звернути увагу на аспекти грошового балансу. В першу чергу, важливо відзначити, що значення $Д.З.$ має бути позитивним. Прогноз

стану балансу диверсифікованого виробництва ТОВ "Лідер Земпром Агро" представлений у таблиці 3.7.

Етап 6. Прогнозування грошових потоків. Відповідно до структури власного капіталу, розрахунок ефективності диверсифікації виробництва проводиться на основі таких припущень:

- для оцінки NPV проекту як показника дисконту використовується вартість власного капіталу проекту. При цьому в якості базового обсягу інвестицій беруться лише власні вкладення;

- при прийнятті рішення за методом IRR внутрішня норма доходності проекту порівнюється з вартістю власного капіталу;

- при прогнозуванні грошові потоки, враховуються процентні платежі та погашення основної суми залучених коштів.

Таблиця 3.7

Прогнозування балансу диверсифікованого бізнесу ТОВ «Лідер Земпром Агро», тис. грн.

Показник	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Активи						
Обсяг оборотних коштів						
Рівень грошових коштів	256,7	510,7	726,8	900,5	1012,4	1061,8
Обсяг дебіторської заборгованості	628,8	660,3	693,3	727,9	764,3	802,6
Рівень товарно-матеріальних запасів	6289,3	6603,8	6933,9	7280,6	7644,7	8026,9
Обсяг оборотних коштів, всього	1870,4	2192,4	2480,2	2728,8	2919,6	3051,7
Обсяг основних коштів	2410,0	2410,0	2410,0	2410,1	2410,2	2410,1
Обсяг акумульованої амортизації	353,5	706,1	1059,6	1413,1	1948,7	2302,3
Обсяг основних коштів, нетто	2056,4	1703,9	1350,4	996,9	461,7	107,9
Активи - усього	3878,8	3799,1	3684,9	3531,9	3321,3	3051,7

Пасиви						
Рівень кредиторської заборгованості	995,3	1045,1	1097,3	1152,2	1209,8	1270,3
Обсяг довгострокового банківського кредиту	1490,5	1290,9	1050,6	765,1	415,2	0
Статутний фонд	36,9	107,3	181,1	258,5	340,2	425,4
Обсяг нерозподіленого прибутку	1356,0	1356,1	1356,0	1356,2	1356,4	1356,1
Пасиви - усього	3878,8	3799,2	3684,9	3531,9	3321,1	3051,7

Прогнозування грошових потоків здійснюється відповідно до схеми, яка представлена у таблиці 3.8. Тут наведено розширені грошові потоки, пов'язані зі зміною робочого капіталу. Ці потоки поділяються на три компоненти, які відображають зміни в дебіторській заборгованості, кредиторській заборгованості та товарно-матеріальних запасах. Важливо відзначити, що у перший рік після впровадження диверсифікації виробництва зміни в оборотному капіталі дорівнюють нулю. Проте у наступні роки оцінка додаткових грошових потоків проводиться відповідно до звичайних принципів оцінки грошових потоків від основної діяльності підприємства. Згідно цих принципів, збільшення (або зменшення) активів призводить до негативних (позитивних) грошових потоків, а збільшення (або зменшення) пасивів призводить до позитивних (негативних) грошових потоків.

Таблиця 3.8

Прогнозування грошових потоків диверсифікованого бізнесу ТОВ «Лідер Земпром Агро», тис. грн.

Показник	Роки					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Обсяг чистого прибутку	52,9	153,3	258,7	369,9	485,5	607,7
Рівень амортизації	353,6	353,6	353,5	353,2	353,2	353,5
Вивільнення оборотних коштів	-	-	-	-	-	603,2
Рівень залишкової вартості основних коштів	-	-	-	-	-	107,8
Обсяг виплата основної частини боргів	158,4	190,7	228,1	273,8	328,2	394,1

Рівень зміни дебіторської заборгованості	-	31,5	33,2	34,7	36,7	38,3
Рівень зміни товарно-матеріальних цінностей	-	314,5	330,8	346,8	364,3	382,3
Рівень зміни кредиторської заборгованості	-	49,7	52,6	54,6	57,6	60,9
Обсяг чистого грошового потоку	247,9	298,4	364,5	429,1	489,5	1255,7

Етап 7. Обчислення показників результативності інвестиційного проекту. В процесі виконання дипломної роботи будуть використовуватися найбільш уживані показники ефективності інвестицій:

- а) Період окупності інвестицій з використанням дисконтування (DPB);
- б) Чиста сучасна вартість інвестиційного проекту (NPV);
- в) Внутрішня норма доходності (IRR).

Розрахунок показника NPV проводиться за такою математичною формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

де INV_E – обсяги власних капіталовкладень, $r=r_E$ рівень вартості власного капіталу,

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – рівень чистого грошового потоку за роками після запровадження диверсифікації.

Під час реалізації стратегії диверсифікації у ТОВ "Лідер Земпром Агро", відсоток вартості власного капіталу становить 20 %, а сума власних інвестицій становить 1356,2 тис. грн. З врахуванням чистих грошових потоків, які наведені в останньому рядку таблиці, показник чистої сучасної вартості (NPV) складає 93,2 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту.

Якщо застосовується IRR-метод, то значення внутрішньої норми доходності (IRR) визначається шляхом розв'язання наступного рівняння:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E . \quad (3.3)$$

Значення показників NPV і IRR були визначені за допомогою графічного редактора EXCEL.

Значення внутрішньої норми доходності, що було обчислене в рамках цього дослідження, складає 23,0%. Це значення перевищує вартість власного капіталу, що, відповідно, підтверджує користь від впровадження стратегії диверсифікації у виробництво ТОВ "Лідер Земпром Агро".

З таблиці 3.9 простежується, що дисконтований період окупності становить $5 + \frac{264,5}{420,5} = 5,64$ року. Ця кількість менша за часовий проміжок тривалості проекту, тому за цим показником можна зробити висновок про можливість прийняття проекту.

Таблиця 3.9

Рівень дисконтованого грошового потоку диверсифікованого бізнесу ТОВ «Лідер Земпром Агро», тис. грн.

Показник	Роки						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Рівень чистого грошового потоку	(1357)	247,8	298,4	364,8	429,1	489,5	1255,7
Рівень дисконтованого грошового потоку	(1357)	206,7	207,2	211,2	206,9	196,7	420,6
Рівень акумульованого дисконтованого грошового потоку	(1357)	(1115,3)	(885,9)	(663,8)	(455,4)	(264,4)	+93,2

Також проведено розрахунок дисконтованого періоду окупності. Дисконтовані грошові потоки будуть представлені за допомогою таблиці 3.10.

Аналізуючи результати розрахунків показників ефективності диверсифікації виробництва, ми вбачаємо, що наш проект відповідає всім встановленим критеріям.

Та проте, заключним аспектом, який впливає на вирішення стосовно впровадження стратегії диверсифікації у ТОВ "Лідер Земпром Агро", є оцінка результативності економічної діяльності підприємства. Прогноз щодо цього питання наведено у таблиці 3.10.

Під час аналізу таблиці 3.10 стає очевидним, що всі показники ефективності господарської діяльності ТОВ "Лідер Земпром Агро" після впровадження стратегії диверсифікації з метою поліпшення фінансового стану підприємства підвищилися. Відзначається позитивна реакція на зростання рентабельності виробництва та рентабельності продукції. Загалом, це стало можливим завдяки збільшенню чистого прибутку на 65,0%.

В рамках диверсифікації виробництва на підприємстві було здійснено придбання обладнання, будівель та проведено реконструкцію. Це призвело до зростання вартості основних фондів у 3 рази. Оскільки темпи зростання виручки перевищують темпи зростання вартості основних фондів, фондоддача зросла майже в 3 рази. Аналогічну динаміку спостерігаємо і з коефіцієнтом оборотності. Також відбувся значний приріст продуктивності праці працівників, в практично 6 разів. Це було досягнуто завдяки зростанню виручки у 6 разів при стабільній чисельності працівників. За рахунок підвищення собівартості, витрати на гривню продукції зросли на 13,0 %.

Таблиця 3.10

Прогнозування ефективності діяльності ТОВ «Лідер Земпром Агро» після запровадження стратегії диверсифікування

Індикатор	Роки		Відхилення (+,-)
	2024	2025	
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн. (F _{oc})	981	3036,4	2056,4
Обігові кошти, тис. грн. (F _{об})	983	2852,4	1870,4

Середньооблікова чисельність працівників, чол. (q):	42	42	0
основних робітників (q _o)	28	28	0
Службовців (q _c)	15	15	0
Собівартість продукції, тис. грн. (S _p)	1236	9519,6	8284,2
Рівень річної продуктивності праці, тис. грн./чол. (W)	39,95	273,4	233,5
Рівень фондівдачі основних виробничих фондів, грн./грн. (f)	1,6	3,7	2,1
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, обертів (K _{об})	1,6	3,9	2,3
Витрати на одну гривню продукції, коп./грн. (Z)	75,4	84,9	9,8
Обсяг чистого прибутку, тис. грн. (P)	94	153,3	60,3
Рівень рентабельності виробництва, % (R)	4,8	5,9	1,13
Рівень рентабельності продукції, % (R _{пр})	7,5	8,7	1,28

Загалом, після впровадження стратегії диверсифікації показники ефективності господарської діяльності ТОВ "Лідер Земпром Агро" виросли, що позитивно позначилося на стані підприємства.

3.2. Удосконалення управління диверсифікацією бізнесу у сфері складських логістичних послуг ТОВ «Лідер Земпром Агро»

Для ефективного управління оборотними коштами на підприємстві необхідно організувати систему зберігання. Відсутність такої системи перешкоджає належному регулюванню руху оборотних коштів на підприємстві. Важливо розглянути доцільність впровадження системи зберігання, яка може використовуватися не лише для зберігання запасів компанії "Лідер Земпром Агро", але й для надання послуг зі зберігання іншим підприємствам.

Створення складської системи є ключовим аспектом в рамках логістичної структури. Організація цієї системи має суттєвий вплив на витрати, пов'язані з

переміщенням товарів до кінцевого споживача, і відтак впливає на остаточну вартість продукції. Функціонування логістичних систем включає в себе різноманітні аспекти, такі як технічні, економічні, організаційні, інформаційні та фінансові аспекти. При проектуванні логістичних систем, зокрема системи зберігання, необхідно визначити роль складського елемента у ланцюгу логістики та сформулювати вимоги до складської інфраструктури відповідно до загальних цілей логістичної системи.

Під час проектування логістичних систем виникає ряд основних питань, пов'язаних безпосередньо з організацією складських операцій:

Скільки складів слід включити в логістичну систему?

Де найкраще розташувати ці склади?

Варто мати власні склади, чи вигідніше використовувати орендовані?

Які конкретні функції мають бути виконані на складі в рамках проектованої логістичної системи?

Застосування системного підходу передбачає послідовність кроків при прийнятті рішень щодо складської підсистеми (рис. 3.1).

Для вибору оптимального варіанту серед різних можливостей необхідно встановити критерій відбору та оцінити кожен варіант відповідно до цього критерію. Зазвичай, основним критерієм є мінімізація сукупних витрат, які перераховуються на єдиний річний показник.

Обсяг приведених витрат визначається за наступною формулою:

$$Z_n = \sum_{i=1}^n C_i + \frac{K}{T}, \quad (3.4)$$

де Z_n – приведені витрати за варіантом;

n – кількість статей затрат;

C_1 – обсяг річних експлуатаційних витрат;

C_2 – обсяг річних транспортних витрат;

C_3 – обсяг річних витрат на менеджмент складської логістики;

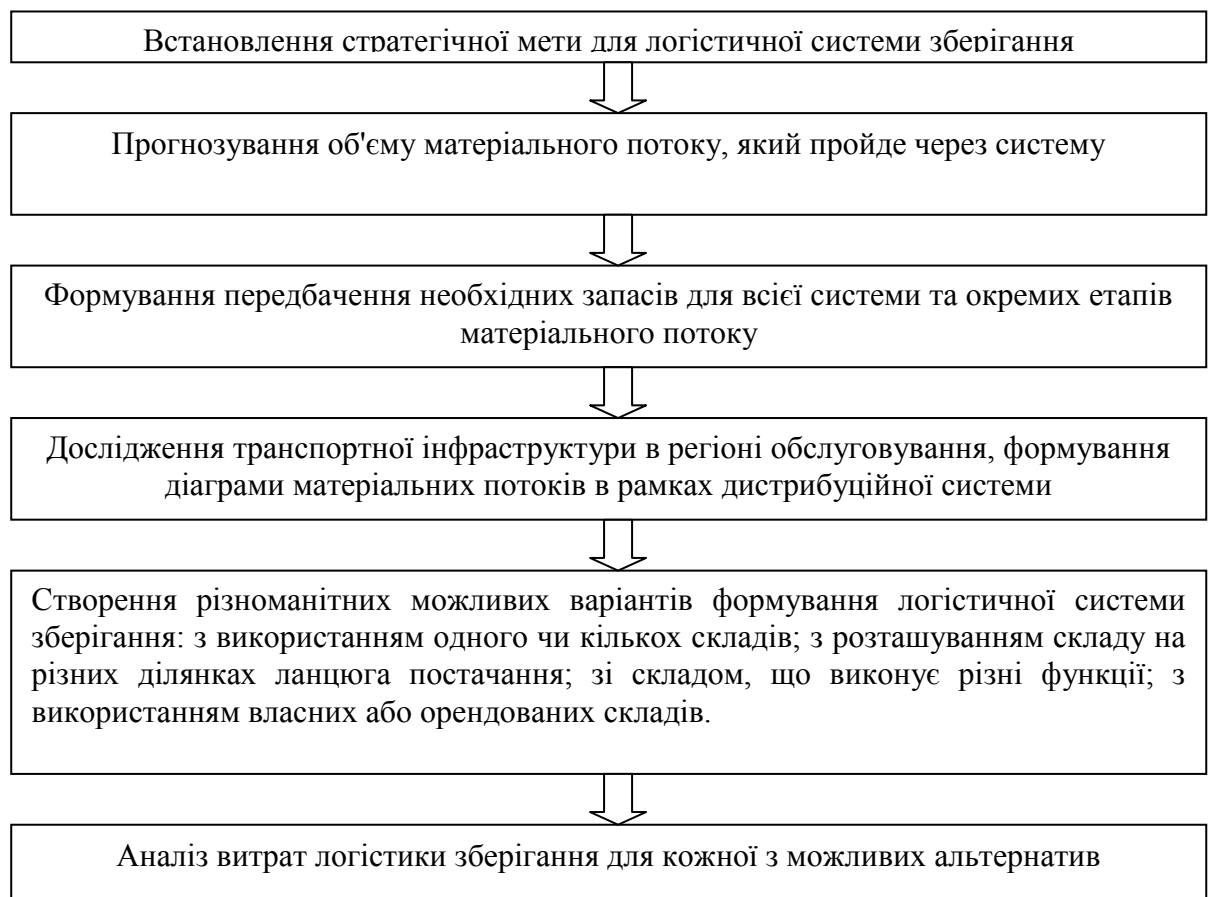
C_4 – обсяг річних витрат на підтримання запасів;

C_5 – рівень інших витрат і втрат, пов'язаних із функціонуванням складської системи (беруться до уваги при ухваленні рішень щодо створення складської підсистеми);

K – обсяг повних капітальних вкладень у проектування складських потужностей, приведених за фактором часу (за нормою дисконту);

T – період окупності альтернативних варіантів.

Для вибору плану логістичної системи передбачається вибір варіанту, який забезпечує найменше значення річних приведених витрат. Під час проектування логістичних систем, використовуючи інформацію про схеми руху товарів та заплановані запаси, визначають оптимальну кількість та потужність складів, а також обґрунтовують їх раціональне розташування в області, яку охоплює контрольований потік. Задача вибору місця розташування складу може бути сформульована як завдання знаходження оптимального рішення або пошуку рішення, що наближається до оптимального. В науці та практиці розроблені різні методи вирішення обох типів задач.





Вибір конкретної реалізації однієї із розроблених альтернатив

Рис. 3.1. Процедура визначення оптимального варіанту складської підсистеми ТОВ Лідер Земпром Агро в рамках логістичної системи зберігання

Для вирішення задачі вибору оптимального місця розташування застосовують метод повного перебору та оцінюють всі можливі варіанти розташування складу. Також використовують методи математичного програмування. Однак на практиці, з урахуванням складності транспортних мереж, метод може стати недоцільним, оскільки зі зростанням розміру мережі кількість можливих варіантів та складність прийняття рішення зростають експоненційно.

Методи визначення оптимального місця розташування складу, які вимагають менше ресурсів та відомі як евристичні, можуть бути набагато менш витратними, але все ще допомагають досягти результатів, які наближаються до оптимальних. Ці методи є дуже ефективними для розв'язання великих практичних завдань, забезпечуючи високу якість результатів при відносно невисокій обчислювальній складності. Однак вони не гарантують знаходження точного оптимального рішення. Назва "евристичні" свідчить про те, що ці методи базуються на людському досвіді та інтуїції, відмінно від формальних процедур, які застосовуються у методі повного перебору.

На суттєвому принципі Парето ґрунтується метод евристичного підходу, що передбачає відкидання очевидно неприйнятних варіантів. Досвідчений фахівець, аналізуючи транспортну мережу певного району, автоматично відкидає неприйнятні на його погляд варіанти. Це дозволяє зменшити обсяг проблеми до керованих розмірів за кількістю альтернатив, які потребують оцінки. В результаті залишаються лише сумнівні варіанти, щодо яких немає однозначного рішення у фахівця.

Метод визначення центру тяжіння для фізичної моделі системи розподілу (використовується лише для визначення місця розташування одного складу) схожий на підход, що використовується для знаходження центра тяжіння фізичного тіла. В основі цього методу лежить виготовлення легкої пластини, що відтворює контур району обслуговування. На цій пластині розміщують вантажі в місцях, де розташовані споживачі матеріального потоку, і вага цих вантажів пропорційна обсягу матеріального потоку, який споживається в кожному пункті.

Якщо розмістити склад у точці, що відповідає центру тяжіння створеної моделі, тоді транспортні витрати будуть мінімізовані. Цей метод можна піддати оптимізації та використовувати для знаходження найбільш вигідного місця розташування сільськогосподарського складу у регіоні. В такому випадку слід враховувати обсяги вантажного обігу покупців сільськогосподарської продукції.

В даному випадку, завдання знаходження точки на території, що відповідає центру тяжіння фізичної моделі системи розподілу, буде вирішуватися шляхом використання математичних розрахунків. Точні координати центра тяжкості вантажних потоків (X , Y) визначаються за наступними математичними формулами:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n \Gamma_i \times X_i}{\sum_{i=1}^n \Gamma_i} \quad (3.5)$$

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n \Gamma_i \times Y_i}{\sum_{i=1}^n \Gamma_i} \quad (3.6)$$

де Γ_i – вантажообіг i -го користувача;

X_i ; Y_i – координати i -го користувача;

n – кількість споживачів.

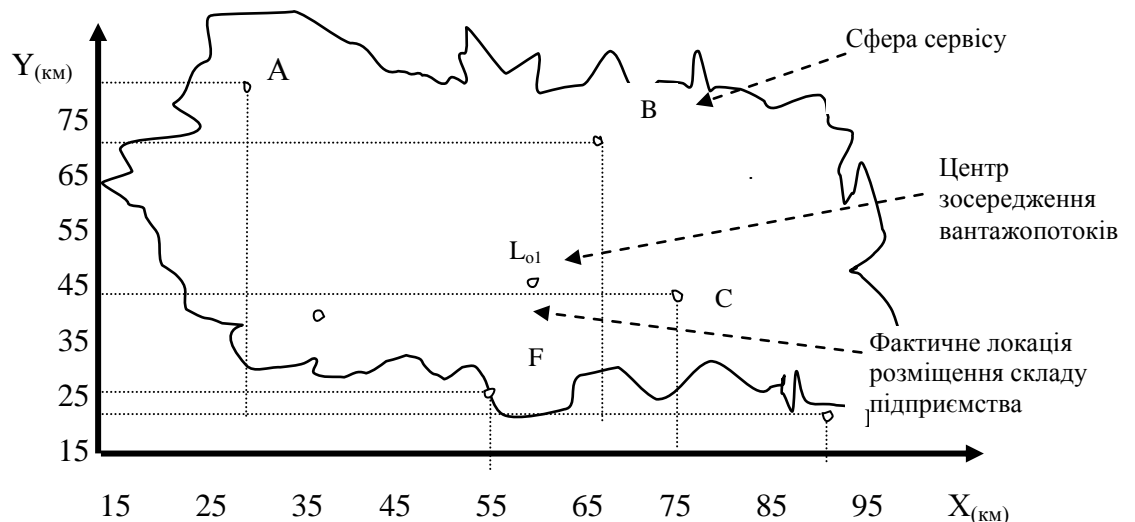
Далі належить відобразити координатні вісі на карті району обслуговування і встановити координати точок, де знаходяться споживачі матеріального потоку (відображено на рисунку 3.2).

За допомогою рівнянь 3.5 і 3.6, ми зможемо визначити координати оптимального розташування розподільного складу відносно головних споживачів сільськогосподарської продукції - підприємств, що займаються переробкою (зображено на рисунку 3.2).

$$X = \frac{23 \times 228 + 69 \times 184 + 79 \times 78 + 55 \times 336 + 94 \times 191}{230 + 186 + 78 + 336 + 189} = \frac{60027}{1021} = 59,2 \text{ (км)}.$$

$$Y = \frac{76 \times 228 + 65 \times 184 + 40 \times 78 + 22 \times 336 + 17 \times 191}{228 + 184 + 78 + 338 + 191} = \frac{42214}{1021} = 42,5 \text{ (км)}.$$

Розрахунки свідчать, що центр тяжіння вантажопотоків знаходиться у точці з координатами (59,2; 42,5).



A, B, C, D – координати розміщення покупців аграрної продукції.

Рис. 3.2. Проектування місцезорозташування складських потужностей для ТОВ «Лідер Земпром Агро» методом пошуку центру зосередження вантажопотоків

Зазвичай точка на території, яка забезпечує мінімальні транспортні витрати для доставки, не збігається зі знайденим центром тяжіння, але, як правило, знаходиться поблизу. Для знаходження підходящого місця розташування складу проводиться подальший аналіз можливих місць в околицях знайденого центру тяжіння.

Існує альтернативний метод визначення місця розташування розподільного центру, який називається методом пробної точки. Використовуючи цей метод, ми перевіримо правильність попередніх розрахунків.

Суть цього методу полягає в тому, що всі споживачі сільськогосподарської продукції розміщуються на одній прямій лінії. У нашому конкретному випадку це може бути виражено так:

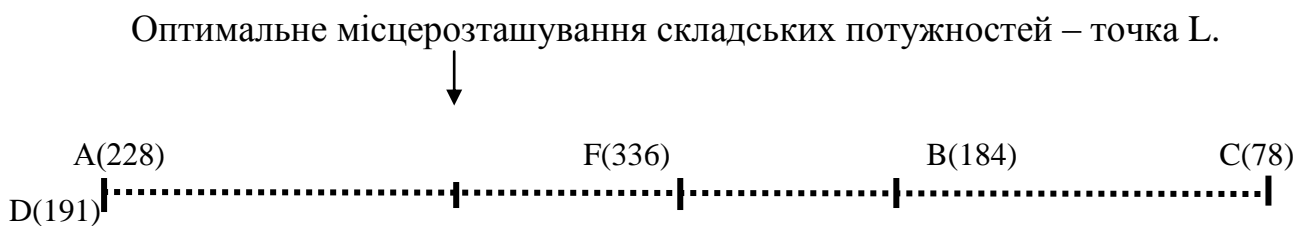


Рис. 3.3. Проектування місцезорозташування складських потужностей для ТОВ «Лідер Земпром Агро» методом «пробної точки»

На одній прямій розміщені відповідні споживачі сільськогосподарської продукції, і відстань між цими споживачами відображає реальні відстані між

підприємствами. Крім того, поруч з кожною літерою вказано середньомісячний обсяг перевезень, пов'язаний з кожним із підприємств-споживачів.

За допомогою так званого "методу пробної точки" можна легко знайти оптимальне місце розташування розподільного складу. Цей метод застосовується для ситуацій, коли на обслуговуваній території існує мережа автомобільних доріг прямокутної конфігурації. Суть методу полягає в поетапному огляді кожного відрізка обслуговуваної ділянки. Для досягнення цього необхідно визначити, що таке "пробна точка" на відрізку, а також поняття "лівого" і "правого" обсягу поставки товару відносно цієї точки.

"Пробна точка" на відрізку - це будь-яка точка, що знаходиться на цьому відрізку, але не знаходиться на його кінцях. Іншими словами, ця точка не може співпадати з точками А, В, С, D, F.

Лівий обсяг поставки товарів від пробної точки визначається як потік товарів, що спрямований до споживачів, які розташовані зліва від цієї точки.

Правий обсяг поставки товарів від пробної точки визначається як потік товарів, що спрямований до споживачів, розташованих справа від неї.

Для аналізу ділянки обслуговування розпочинають з її крайнього лівого кінця. Початково оцінюється перший відрізок ділянки (у нашому випадку - відрізок AF). На цьому відрізку встановлюється пробна точка, і обчислюється сума обсягу поставок товарів до споживачів, розташованих зліва і справа від цієї точки. Якщо обсяг поставок до споживачів справа перевищує обсяг поставок до споживачів зліва, тоді переходять до наступного відрізка. Але якщо зліва переважає, то робиться висновок про те, що оптимальне розміщення складу буде на початку аналізованого відрізка.

Продовжують переміщувати точки, доки не виявиться така точка, де сума обсягів поставок до споживачів з лівого боку не перевищує суму обсягів поставок до споживачів з правого боку. Рішення приймається щодо розміщення складу на початку цього відрізка, тобто з лівого боку від пробної точки.

За рис. 3.3 видно, що якщо розмістити пробну точку на відрізку AF, то обсяг поставок зліва становитиме 228 тонн на місяць, а справа - 792 тонни.

Переходять до аналізу відрізка FB. Зліва обсяг поставок буде 565 тонн, а справа - 455 тонн. Таким чином, умова для встановлення пробної точки виконана, отже склад варто розмістити в точці F.

Іноді виникають ситуації, коли сума обсягів поставок зліва і справа від пробної точки наступного відрізка стає однаковою. У такому випадку розподільчий центр може бути розміщений в будь-якій точці цього відрізка обслуговування.

Як вже було зазначено, метод "пробної точки" використовується у випадках, коли наявна прямокутна конфігурація автомобільних доріг. Однак ця умова не завжди може бути повністю виконана, ні теоретично, ні практично. Тому, для більш точних результатів, ми розмістимо координатні вісі на карті обслуговуваної території (рисунок 3.4). Присвоюючи обсягам товарообороту відповідні значення як ординатам, так і абсцисам споживачів, ми використовуємо метод "пробної точки", щоб визначити ординату і абсцису оптимального вузла в мережі транспорту. Розміщення складу в цьому знайденому вузлі забезпечить мінімізацію обсягу товарообороту для доставки продукції споживачам.

Зображення у додатку А показує, що майже ідентичні результати отримані за допомогою методу пошуку центра тяжіння фізичної моделі системи розподілу та методу "пробної точки". Це свідчить про точність проведених розрахунків.

Для того щоб визначити оптимальне розташування складського приміщення – чи це буде в місці фактичного розташування господарства (варіант 1), чи в точці Lo1 (варіант 2) (додаток А), ми будемо обчислювати критерій мінімізації приведених затрат згідно з формулою 3.2. Незважаючи на те, що економічно обидва варіанти майже однакові і немає значущої різниці між розташуванням складу в точці Lo1 чи Lo2, ми оберемо для подальшого аналізу точку Lo1, оскільки метод визначення центра тяжіння фізичної моделі системи розподілу вважається більш точним.

Ми проведемо розрахунок критерію мінімізації приведених затрат для першого варіанта. Для цього на основі наявних даних заповнимо таблицю 3.11, яка допоможе визначити основні складові витрат, які підприємство понесе, якщо склад буде розташований в точці Lф – це місці фактичного розташування підприємства (додаток А).

Капітальні інвестиції у будівництво та обладнання відображають фактичні грошові витрати, необхідні для побудови складського приміщення. На поточний момент вартість будівництва 1 кубометра складського простору становить 121 гривню з урахуванням ринкових цін. Згідно з технологією зберігання сільськогосподарської продукції (зернових культур), на 1 кубометр припадає приблизно 750 кілограмів зерна.

Щодо обсягів, що необхідно зберігати, за місяць потрібно зберігати 1025 тонн зерна, що робить річну потребу в 12245 тоннах. Отже, об'єм складського простору має становити 17495 кубометрів. Варто врахувати, що оптимальна висота насипу зерна повинна залишатися в межах 3,0 метра, збережена відстань від насипу до бокових стін має бути не менше 1,0 метра. Також для забезпечення можливості маневрування автотранспортом всередині приміщення, ширина простору має становити близько 40,0 метрів, а висота - близько 8,0 метрів.

Отже, при врахуванні об'єму складу в розмірі 17488 кубометрів, оптимальної ширини 41 метр та висоти насипу 2,8 метра, відповідно до цих параметрів довжина складу повинна бути:

$$\frac{17488}{41 \times 2,8} \approx 152 \text{ м.}$$

Враховуючи вимогу щодо відстані від насипу до бокової стіни в розмірі 1 метр, ми маємо, що ширина приміщення повинна становити 43 метри, а довжина - 147 метрів. Оскільки також враховано висоту приміщення 8,5 метра, об'єм складу повинен бути:

$$43 \times 147 \times 8,5 = 53728,5 \text{ м}^3$$

Як вже було зазначено раніше, для будівництва 1 м³ складського простору необхідно витратити 121 грн. Сумарні капітальні витрати будуть:

$$53728,5 \times 121 = 6501148,5 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.11

Ключові витрати на формування складських потужностей у точці L_ф

Стаття витрат	Сума, грн.
Інвестиції у будівництво та устаткування	6367362,0
Обсяг річних експлуатаційних витрат	20005,0
Обсяг річних транспортних витрат	5994585,0
Рівень річних витрат на менеджмент складською логістикою	366005,0
Рівень річних витрат на підтримання запасів	209125,0
Усього витрат	12957075

Витрати на придбання навантажувачів складають 500 000 грн, що представляє собою суму за 5 машин, кожна коштує 100 тис. грн.

Щодо річних експлуатаційних витрат, це реальні витрати коштів на виконання ремонтних робіт на складі.

Річні транспортні витрати включають справжні витрати коштів на доставку сільськогосподарської продукції до споживачів. Ця стаття витрат враховує витрати на паливо, заробітну плату та технічне обслуговування автопарку.

Щодо річних витрат на управління складською системою, це фактичні витрати коштів на заробітну плату керівника складу (15 000 грн/місяць), двох охоронців (по 10 000 грн/місяць) та п'ятеро працівників (по 8 000 грн/місяць).

Щодо річних витрат на утримання запасів, це реальні витрати коштів на боротьбу зі шкідниками сільськогосподарської продукції, витрати на електроенергію та заходи з вентиляції (55 грн/рік за 1 тону продукції).

Визначимо приведені витрати за першим варіантом:

$$Z_n = 20005 + 6501148,5 + 366005 + 209125 + \frac{6367362}{16} = 7494243,5 \text{ грн.}$$

Отже, сума затрат за першим варіантом складає 7 494 243,5 грн.

Тепер розрахуємо критерій мінімуму приведених витрат для другого варіанту. Для цього заповнимо таблицю, в якій визначимо основні пункти витрат, які понесе підприємство в разі розташування складу в точці L₀₁ (див. рисунок 3.4). Статті витрат в цій таблиці включають ті ж самі елементи, що і при заповненні таблиці 3.12.

Визначимо приведені затрати за першим варіантом:

$$Z_n = 20005 + 5994594 + 366005 + 209125 + \frac{6367362}{16} = 6987689 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.12

Ключові витрати витрати на формування складських потужностей у точці L₀₁

Стаття витрат	Сума, грн
Інфестиції у будівництво та устаткування	6367362
Обсяг річних експлуатаційних витрат	20005

Обсяг річних транспортних витрат	5994594
Рівень річних витрат на менеджмент складською логістикою	366005
Рівень річних витрат на підтримання запасів	209125
Усього витрат	12957091

Сума приведених витрат за другим варіантом становить 6 987 689 грн.

Затрати, пов'язані з другим варіантом, менше, ніж у першому випадку. Це головним чином пов'язано зі зменшенням витрат на транспортування. Розміщення складу в точці Lo1 призводить до зменшення витрат на паливо, витрат на оплату праці водіям та витрат на технічне обслуговування автопарку.

Як вже зазначалося, важливо реалізувати той варіант логістичної системи, який забезпечує найменші річні приведені витрати. Тому, компанії "Лідер Земпром Агро" рекомендується будувати складське приміщення в точці Lo1 (див. рисунок 3.4).

Оцінимо економічний вигідний результат від спорудження комплексу для зберігання сільськогосподарської продукції та виробничих запасів.

Визначимо зміни ключових показників економічної активності:

Збільшення вартості основних засобів складу становить 6 368,5 тис. грн (капітальні інвестиції в будівництво та обладнання).

Додаткові грошові надходження від надання послуг зберігання зерна складають 4 912,5 тис. грн. (6550 т зерна * 750 грн./т).

Зростання валового доходу завдяки реалізації продукції рослинництва весняним періодом становить 9 100 тис. грн. (6 500 т зерна * (6,200 грн./т - 4,800 грн./т)).

Загальний приріст валового доходу складає 14 012,5 тис. грн.

Приріст витрат оцінюється у 11 331,5 тис. грн., що приймається за другий варіант будівництва.

Підвищення прибутку складає 2 681 тис. грн. (14 012,5 тис. грн. - 11 331,5 тис. грн.).

Таким чином, зведене будівництво складського комплексу для зберігання готової продукції та надання послуг іншим господарствам принесе позитивний вплив на функціонування підприємства. Впровадження запропонованих заходів призведе до зростання прибутку на суму 2 681 тис. грн., що призведе до підвищення рентабельності на 23,6 відсоткових пункти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Менеджмент допомагає бізнесу раціонально використовувати ресурси, планувати та досягати цілей, а також адаптуватися до змін в середовищі і в умовах конкуренції. Для ефективного управління ризиками бізнес повинен розробити і впровадити систему управління ризиками. Цей процес включає в себе ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу та ймовірності, розробку стратегій мінімізації ризику (наприклад, страхування, диверсифікація портфеля, розробка планів невідкладних дій) та впровадження моніторингу та контролю. Розуміння ризиків є важливою частиною стратегічного планування бізнесу. Планування має враховувати можливі ризики і розробляти стратегії для їх управління.

Ризик також враховується при прийнятті рішень в бізнесі. Доцільно оцінювати, як різні рішення можуть вплинути на ризики, пов'язані з підприємством, і обирати ті рішення, які мінімізують або керують цими ризиками. Деякі ризики можуть бути перекладені на страхові компанії. Страхування допомагає компаніям зменшити фінансовий вплив непередбачуваних подій. Усі ці аспекти ризику в бізнесі показують, що розуміння, управління і врахування ризиків є критичними для забезпечення стійкості, прибутковості та успіху підприємства в непередбачуваному бізнес-середовищі.

2. У спеціалізації ризик зазвичай більш високий, оскільки всі ресурси інвестуються або спрямовуються в одну галузь чи активи. У диверсифікації ризик розподіляється між різними активами або галузями, що допомагає зменшити загальний ризик портфеля чи бізнесу. Диверсифікація сприяє підвищенню стійкості, оскільки ризики в окремих активах або галузях можуть бути компенсовані іншими. У спеціалізації стійкість може бути меншою, оскільки всі ресурси зосереджені в одному напрямку. Обирання між спеціалізацією і диверсифікацією залежить від цілей, ризикового профілю і стратегії кожного інвестора чи бізнесу. Диверсифікація є важливою і ефективною стратегією для бізнесу у багатьох випадках. Ця стратегія

передбачає розподіл ресурсів, інвестицій або ділових активностей на різні види галузей, ринків або продуктів. Диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними активами або галузями. Це може допомогти зменшити вплив негативних подій або коливань на один конкретний аспект діяльності.

Управління цим процесом передбачає планування, впровадження та керування різними аспектами диверсифікації, щоб досягти бажаних результатів. Управління процесом диверсифікації вимагає глибокого аналізу, планування і систематичного впровадження. Важливо розуміти, що диверсифікація не завжди гарантує успіх, і вона повинна бути налаштована на конкретні цілі та ресурси компанії.

3. ТОВ "Лідер Земпром Агро" функціонує у Вишгородському районі на півночі Київської області. Підприємство відноситься до категорії нижче середніх за розміром господарств. Особливістю є те, що загальна земельна площа ТОВ «Лідер Земпром Агро» за останні 5 років суттєво зросла з 383 га до 983 га. Однак значна частина доданої площі є не розкорчованою або знаходиться під чагарниками. До того ж певні сільськогосподарські угіддя поки не використовуються підприємством і надаються у суборенду. І хоча рівень освоєння земель сільськогосподарського виробництва поступово підвищується, він поки все ж таки залишається доволі низьким – на рівні 58,6 %.

Упродовж періоду з 2020 по 2022 рік відбулася позитивна динаміка в результатах фінансової діяльності ТОВ "Лідер Земпром Агро". Наприклад, рентабельність реалізації виросла з 5,1% до 7,7%, а рентабельність продукції збільшилася з 6,3% до 9,7%. При цьому рентабельність основних фондів зросла з 13,8% в 2020 році до 24,3% в 2022 році. Це означає, що в 2020 році на кожен 1 гривню, вкладену в основні фонди, припадало 0,138 гривні чистого прибутку, тоді як в 2022 році ця цифра вже становила 0,243 гривні.

4. ТОВ "Лідер Земпром Агро" діє в різних сегментах ринку сільськогосподарської продукції та представляє широкий асортимент продукції на ринку. Основними замовниками є партнери з міста Києва. Цей ринок

приносить 53,6% від усіх доходів підприємства. Щодо інших регіональних ринків, то він також включає клієнтів у Вишгороді, Іванкові, Яготині тощо.

ТОВ "Лідер Земпром Агро" здебільшого реалізує стратегію диференційованого маркетингу. Ця стратегія полягає у пропозиції різних видів продукції для різноманітних ринкових сегментів. Підприємство задіює одно- та дворівневі каналів збуту. При однорівневому каналі товариство продає продукцію безпосередньо переробникам зі свого складу. При використанні дворівневого каналу збуту, ТОВ "Лідер Земпром Агро" реалізує свою продукцію через мережу посередницьких організацій, таких як оптовики. Ці оптовики, у свою чергу, постачають продукцію до кінцевих замовників через власні склади. Більшість продажів (78,5%) здійснюється через однорівневий канал збуту безпосередньо з виробника до замовників. Тільки 21,5% обсягу продажів пройшов через дворівневий канал збуту через гуртових посередників.

5. За отриманими прогнозами очікується, що обсяги продажу продукції ТОВ "Лідер Земпром Агро" продовжать зростати у 2024 та 2025 роках. Варто відзначити, що зростання обсягів реалізації продукції підприємства буде відбуватися швидше, ніж у його основних конкурентів на ринку Київської області. Таким чином, очікується, що частка ТОВ "Лідер Земпром Агро" на ринку складе 0,77% у 2024 році і 0,83% у 2025 році, порівняно з показником 0,71% у 2022 році.

Між тим на підприємстві маркетинг і збут здебільшого підпорядковані виробництву, а не навпаки. Це призводить до недостатньої уваги до маркетингових аспектів, таких як відсутність досліджень ринку і попиту споживачів, а також недостатня увага до планування асортименту продукції та оптимізації його структури. Також можна виділити ряд проблем, пов'язаних лише із збутовою діяльністю підприємства, таких як неефективність оптових посередників у каналі продажів, відсутність чіткої стратегії щодо кінцевого збуту, що іноді призводить до перевищення обсягів деяких товарів та нестачі інших. Для подальшого успішного розвитку ТОВ "Лідер Земпром Агро" потрібно розширювати свою діяльність. Після аналізу можливих напрямків

розширення підприємства, приходимо до висновку, що одним з потенційних напрямів є диверсифікація.

6. ТОВ «Лідер Земпром Агро» рекомендується прийняти стратегію диверсифікації, яка зокрема включає в себе часткову переробку зерна з метою його подальшого реалізації у вигляді борошна. Для цього необхідно придбати міні-млин. Придбання здійснюється за допомогою внутрішніх ресурсів (45,0 % від необхідної суми) та банківського. Підприємство накопичило певну суму грошових коштів у фондах розвитку, які були використані для реалізації диверсифікаційного проекту. Проте цього недостатньо, і тому підприємство планує залучити додаткові кошти через банк. Подальшим кроком є прогнозування показника чистого прибутку до врахування витрат на відсотки та податок на прибуток (ЕВІТ). Ця величина визначається за допомогою показника рентабельності продажів, який у нашому випадку складає 6,0 % від загальної виручки, а саме $(9565,0 \text{ тис. грн.} / 6,0 \%) * 100,0 \% = 573,8 \text{ тис. грн.}$

У роботі здійснено прогноз стану балансу диверсифікованого виробництва ТОВ "Лідер Земпром Агро", а також прогнозування грошових потоків. Під час реалізації стратегії диверсифікації у ТОВ "Лідер Земпром Агро", відсоток вартості власного капіталу становить 20 %, а сума власних інвестицій становить 1356,2 тис. грн. З врахуванням чистих грошових потоків, показник чистої сучасної вартості (NPV) складає 93,2 тис. грн., що свідчить про високу ефективність проекту. Загалом, після впровадження стратегії диверсифікації показники ефективності господарської діяльності ТОВ "Лідер Земпром Агро" зростуть, що позитивно позначиться на стані підприємства.

7. Для поглиблення диверсифікації важливо реалізувати той варіант логістичної системи, який забезпечує найменші річні приведені витрати. Тому, ТОВ "Лідер Земпром Агро" рекомендується будувати додаткове складське приміщення. За допомогою логістичного методу пробної точки та центру зосередження вантажопотоків у роботі розраховано оптимальне місцерозташування складського комплексу. Задача вибору місця розташування

складу сформульована як завдання знаходження оптимального рішення або пошуку рішення, що наближається до оптимального. Зведене будівництво додаткового складського комплексу для зберігання готової продукції та надання послуг іншим господарствам забезпечить позитивний вплив на функціонування підприємства. Очікується, що впровадження запропонованих заходів призведе до зростання прибутку та підвищення рівня рентабельності на понад 20 відсоткових пункти.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [62].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О., Леонов О., Леонова Т. (2023). Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. Mechanism of an economic regulation, (2 (100)), 23-28.
2. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
3. Бєсєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦНЛ, 2005. 496 с. 7. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
4. Брітченко І.Г., Князєвич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські оберіги, 2015. 280 с.
5. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172-175.
6. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ, 2003. 375 с.
7. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон. 2015. 668 с
8. Василенко В.О., Шостка І.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3-ге, виправлене та доповнене. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 372 с.
9. Величко О. П. Логістичне управління і біологічні потоки в агробізнесі Ефективна економіка. 2011. № 10. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_7 (Дата звернення: 16.09.2023)
- 10.Вініченко І.І., Городко М.В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 11-15.
- 11.Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2007. 720 с.

- 12.Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Мангнолія 2006», 2008. 352 с.
- 13.Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Ящура, Д. Олесневич. Львів: Бак, 2001. 624 с.
- 14.Дацій О.І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Дн: Біла К. О., 2014. 235 с.
- 15.Дацій О. І., Азізов С. П. Методичні підходи до ефективності управління процесами реалізації на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2019. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/17.pdf
- 16.Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
- 17.Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.
- 18.Забуранна Л. В., Кулік А.В. Управління логістичною системою підприємства Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_8 (Дата звернення: 15.09.2023)
- 19.Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Київ, 2007. 1072 с.
- 20.Згурська, О. М. (2018). Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід, (13), 16-21.
- 21.Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії у торгівлі: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 432 с.
- 22.Кавун, О. О. (2014). Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*, (2), 243-248.
- 23.Красноруцький О. О. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.
- 24.Крикавський Є.В. Логістичні системи: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька; Львів: Вид-во НУ «Львів. політехніка», 2009. 264 с.

- 25.Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48.
- 26.Кошова Л. М., Вальковська А. П. Маркетингове диверсифікування при ековиробництві: логістичний аспект. Баран РЯ, 2021, 13.
- 27.Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. О: Атлант, 2012. 211 с.
- 28.Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5.С. 12-17.
- 29.Логістика: теорія та практика: навч. посіб. / В. Кислий [та ін.]; МОН УкраїниУ, Сумський держ. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2010. 359 с.
- 30.Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х.: ХНЕУ, 2010. 204 с.
- 31.Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. / за ред. О. В. Сметанко. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 456 с.
- 32.Менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. - К.: ЦНЛ, 2010. 407 с.
- 33.Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. Київ, 2009. 320 с.
- 34.Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. К.: Атіка, 2007. 564 с.
- 35.Макогон В.В. Підходи до оцінки впливу ефективності управління сільськогосподарським підприємством на формування його конкурентних переваг на зерновому ринку. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 8-12.
- 36.Минів Р. М. Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. Серія : Економічні науки. 2016. Т. 18, № 2. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_21
- 37.Окландер М. А. Логістика : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

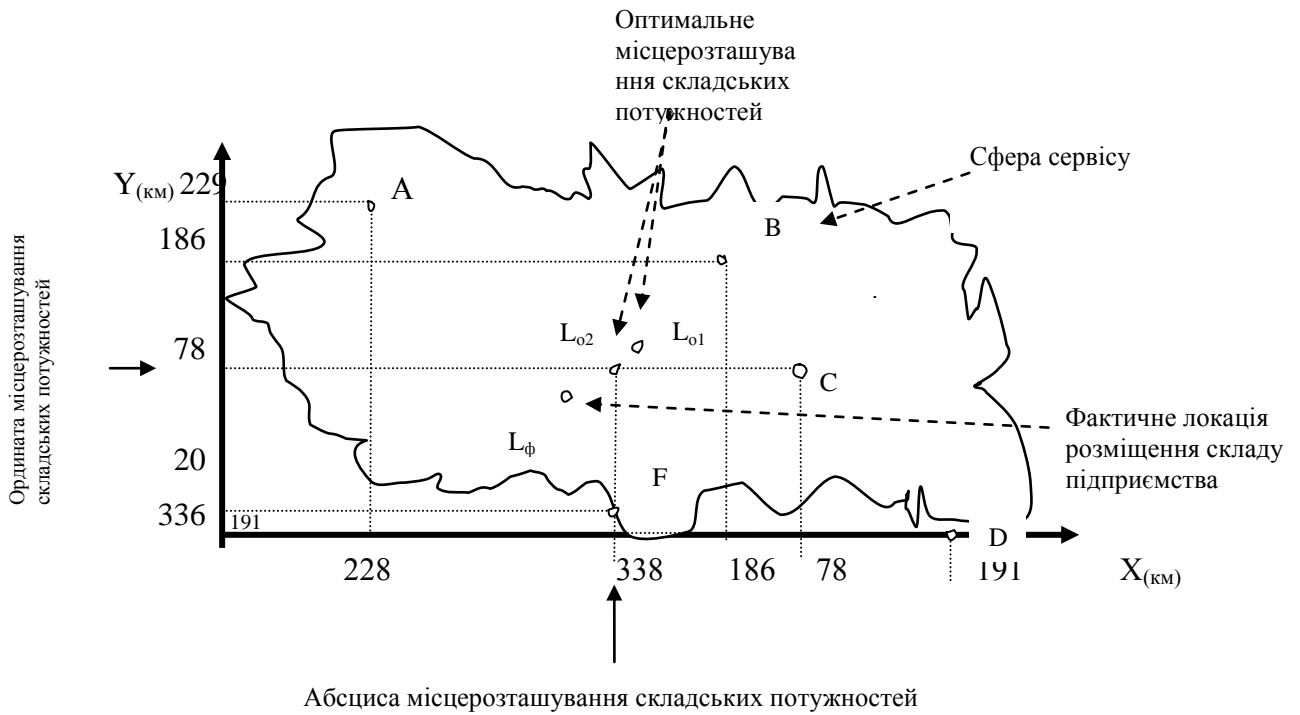
- 38.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2009. 556 с.
- 39.Панін А. С.; Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2021, 100-101.
- 40.Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 482 с.
- 41.Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – [2-ге вид.]. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
- 42.Регіональне управління: підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К.: НАДУ, 2014. 512 с
- 43.Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
44. Стратегія розвитку – інформаційно-аналітичне видання Всеукраїнської мережі фахівців і практиків з регіонального та місцевого розвитку REGIONET. URL: http://regionet.org.ua/ua/Magazine_1419.html#page_title
- 45.Ульянченко О.В. Зарубіжний досвід розвитку менеджменту як інструменту управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 27-30.
- 46.Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
- 47.Уманців Ю.М., Косик В.І., Міняйло О.І. Механізм економічної політики: Навчальний посібник. Ів.-Фр.: Місто НВ, 2010. 436 с.
- 48.Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.
- 49.Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С.109-115.
- 50.Batkovskiy, A. M., Kravchuk, P. V., & Khrustalev, E. I. (2021). Optimization of diversification management production at the enterprises of the defense-industrial complex. *RUDN Journal of Economics*, 29(1), 137-149.
- 51.Vlasov, Y. V., & Chursin, A. A. (2016). Management of diversificataion system in aerospace industry. *Ekonomika Regiona= Economy of Regions*, (4), 1205-1217.

52. Nikitchenko, S. (2023). Theoretical approaches to the diversification of the business subject's activities. *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, (3-4), 27-35.
53. Hrabovenko, O., & Hrebeshkova, O. (2020). Conceptual model of economic management by diversification of the enterprise's activities. *European Journal of Economic and Management*, 6(3), 74-81.
54. Zghurska, O., Somkina, T., Dymenko, R., & Kapelyushna, T. (2019). Diversification strategy of entrepreneurial activity in conditions of european integration. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 4809-4815.
55. Hrosul, V., Kovalenko, S., Saienko, V., Skomorovskyi, A., Kalienik, K., & Balatska, N. (2021). Research of logical contradictions in the conditions of cluster management of the enterprise. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-4.
56. Batkovskiy, A. M., Kravchuk, P. V., & Khrustalev, E. I. (2021). Optimization of diversification management production at the enterprises of the defense-industrial complex. *RUDN Journal of Economics*, 29(1), 137-149.
57. Raximov, D. (2021, December). Determined criteria for diversification in industrial enterprises. In *International Scientific and Current Research Conferences* (pp. 60-64).
58. The official site of OpenAI (2023), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 18.11.2023)
59. Zghurska, O., Melnichuk, L., Larina, Y., Somkina, T., Remez, U., Lutsii, K., ... & Shaporenko, O. (2022). Multifactorial forecast modeling of agro-industrial enterprises' profitability in the process of implementing diversification STRATEGIES. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 41.
60. Rakhimov, D. (2022). Directions of diversification of innovation systems in the industry. *Journal of Integrated Education and Research*, 1(1), 88-96.

61. Nikitchenko, S. (2023). Theoretical approaches to the diversification of the business subject's activities. *The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances*, (3-4), 27-35.
62. Ткаченко С., Дубохвост О., Приступа А. Управління диверсифікацією бізнесу в умовах нестабільної економіки. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 62-63.

ДОДАТКИ

Оптимальне місцерозташування складських потужностей ТОВ «Лідер Земпром Агро» для зберігання аграрної продукції методом пробної точки



L_{o1} – оптимальне місцерозташування складських потужностей, виявлене методом пошуку центру зосередження вантажопотоків;

L_{o2} – оптимальне місцерозташування складу, визначене методом пробної точки