

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Ігор ВІНІЧЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олексій КАСАЄВ

Науковий керівник,
д.е.н., професор

Алла СІТКОВСЬКА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Касаєва Олексію Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Формування диверсифікаційної політики підприємства
Науковий керівник: Сітковська А.О., д.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2987
2. Термін подання здобувачем роботи: _____
3. Вихідні дані до роботи: річні звіти підприємства, виробничо-фінансові плани.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства
Сучасний стан виробничо-збутової діяльності підприємства
Напрями впровадження та управління диверсифікацією діяльності на підприємстві
Висновки і пропозиції
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Організаційно-економічні заходи диверсифікації економіки агропереробного підприємства, Взаємозв'язок інструменту економічного розвитку з основними складовими розвитку агропереробного підприємства, Цикл управління, який заснований на інтелектуальній спеціалізації, Матриця бізнес портфеля VCG продукції переробки в ТОВ «ДАЛЕКС», Аналітичне вирівнювання товарної продукції сільського господарства а) і переробки б) в товаристві, тис. грн., Структура товарної продукції підприємства за 2022-2024 рр., %, Динаміка індексів фізичного обсягу виробництва продукції переробки підприємства

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства	квітень-травень 2025	
2	Сучасний стан виробничо-збутової діяльності підприємства	червень-липень 2025	
3	Напрями впровадження та управління диверсифікацією діяльності на підприємстві	вересень - жовтень 2025	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад – грудень 2025	

Здобувачка _____
(підпис)Олексій КАСАЄВ
(прізвище та ініціали)Науковий керівник _____
(підпис)Алла СІТКОВСЬКА
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ТЕМА: «ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА»

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 11 рис., 22 табл., 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є стан діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, які відображають розвиток диверсифікації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів та принципів диверсифікації діяльності з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також підготовка практичних пропозицій та рекомендацій щодо управління цим процесом.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі у процесі проведення дослідження використовувалися методи системного підходу в рамках якого були використані методи, прийняті в економічній науці: абстрактно-логічний, балансовий, монографічний, розрахунково-конструктивний, системного аналізу, економіко-статистичних та експертних оцінок.

Розкрито поняття «диверсифікаційна політика» і «диверсифікація». Проаналізована специфіка диверсифікації в сільському господарстві і види її види а агропереробній діяльності, розкрито об'єктивну необхідність оцінки диверсифікаційної політики підприємств. Проведено моніторинг стану господарської діяльності підприємства та визначено фактори, які впливають на її ефективність. Виокремлені напрями впровадження та управління диверсифікацією діяльності на підприємстві.

Результати впроваджені в діяльність товариство з обмеженою відповідальністю «ДАЛЕКС» м. Вінниця Вінницької області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Диверсифікація, диверсифікаційна політика, підприємство, аграрне виробництво, фактори, переробка, стратегія

KEYWORDS

Diversification, diversification policy, enterprise, agricultural production, factors, processing, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність диверсифікації та диверсифікаційної політики підприємства	9
1.2. Особливості диверсифікаційної політики підприємств	17
1.3. Оцінка впливу основних факторів на ефективність диверсифікації діяльності підприємств	21
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства	29
2.2. Економічна оцінка ефективності основних галузей підприємства	34
2.3. Вплив факторів на економічну ефективність діяльності підприємства	43
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	49
3.1. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства	49
3.2. Вплив організаційно-економічних факторів на ефективність діяльності підприємства	57
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення конкуренції, економічної інтеграції, нестабільності платоспроможного попиту підприємствам аграрного сектору для забезпечення стабільності в різноманітних сфері (економічній, фінансовій) та зниження різноманітних ризиків слід застосовувати ті стратегії розвитку та моделі взаємодії з іншими учасниками ринку, які базуватимуться на першочерговості стратегії диверсифікації виробництва, оскільки вони є інноваційним, що обумовлює застосування технології нового типу, нової організації праці та системної техніки.

В умовах несприятливого впливу зовнішнього середовища загальний стан в аграрному секторі економіки показує дефіцит ресурсів, особливо фінансових, що не сприяє підвищенню конкурентних позицій учасників в ньому. Високі інноваційні ризики зумовлюють актуальність інноваційних управлінських рішень щодо диверсифікації, особливо фінансово-кредитної. Досягти підвищення результативності діяльності на базі диверсифікації є одним з найбільш легким для сприйняття і зручних інструментів адаптації до змін, включаючи на самих різних рівнях часткову зміну профілю діяльності, враховуючи, що зміна лише структури діяльності є в даний час застарілим підходом.

Розвиток диверсифікації виробництва вимагає передбачення змін і побудови моделей, орієнтованих на майбутній стан економіки підприємства та галузі в цілому. Тому, одним з головних управлінських напрямків на підвищення ефективності та конкурентоспроможності стає вміння розробляти і втілювати диверсифікаційну політику, в тому числі й на довгостроковий період як сукупність заходів і технологій з урахуванням інноваційного розвитку, що має велике практичне значення для підприємств аграрного сектору. Враховуючи важливість даного питання для діяльності підприємств була вибрана тема кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні науково-методичних підходів та принципів диверсифікації діяльності з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також підготовка практичних пропозицій та рекомендацій щодо управління цим процесом.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- уточнити науково-методичні засади сутності, змісту та умов диверсифікації діяльності підприємств;
- здійснити оцінку стану виробництва на підприємстві, що характеризуються впливом природних, технологічних та організаційно-економічних факторів;
- запропонувати організаційні та економічні заходи стимулювання диверсифікації виробництва, що сприяє інноваційному розвитку виробництва;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства на основі диверсифікації.

Об'єктом дослідження є стан діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, які відображають розвиток диверсифікації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «ДАЛЕКС» м. Вінниця Вінницької області.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі у процесі проведення дослідження використовувалися методи системного підходу в рамках якого були використані методи, прийняті в економічній науці: абстрактно-логічний, балансовий, монографічний, розрахунково-конструктивний, системного аналізу, економіко-статистичних та експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів в роботі полягає в розробці практичних пропозицій щодо формування диверсифікаційної політики

діяльності підприємства як інструмента його соціально-економічного розвитку.

Апробація результатів. Результати досліджень апробовані у фаховій статті в фаховому журналі «Агросвіт» (2025. №22), IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року). XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» (м. Дніпро, 28-29 квітня 2025 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи 77 сторінок, 22 таблиці, 11 рисунків та списку використаних джерел (50 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність диверсифікації та диверсифікаційної політики підприємства

На даний момент сучасний потенціал для зростання агропромислових підприємств використовується недостатньо, хоча можливості - очевидні. Останнім часом розроблено кроки щодо удосконалення передумов в економіці щодо розвитку виробництва в сільському господарстві, які дозволили забезпечити підвищення виробництва продукції та зростання ефективності в підприємствах галузі. У зв'язку зі сформованою ситуацією необхідно підвищувати потенціал підприємств шляхом формування дієвої диверсифікаційної політики. Диверсифікація визначає якісну сторону ефективного розвитку сільського господарства і зокрема окремих підприємств, оскільки визначає галузі, які діляться як основні і додаткові та на яких галузях і культурах зосереджується діяльність. Чим вищий рівень економічної обґрунтованості перспектив розвитку підгалузей і видів діяльності, чим повніше враховані агрокліматичні умови, тим стійкіше планований обсяг і структура виробництва на багато років.

Саме диверсифікація є більш продуктивний і ефективний процес в удосконаленні організаційно-економічних відносин в економіці. З точки зору економіки диверсифікація (від лат. *diversus* - різний і *facere* - робити) - це синхронне розгортання декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або послуг, збільшення номенклатури виробленої продукції, надання робіт або послуг [2]. В цьому ж напрямі розкривається як термін диверсифікація (в працях зарубіжних дослідників), як процес розподілу ресурсів, які наявні на підприємстві, в інші сфери функціонування, істотно відрізняючись від попередніх, що вже створені і

функціонують [46]. Причому цей процес стосується переходу на нові ринки, технології і галузі, до яких раніше воно не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція його повинна бути також абсолютно новою. Отже, можна сказати що найбільш вживаний підхід до визначення цього терміну є процес, а саме зростання ефективності функціонування підприємства і зниження економічних ризиків, заснований на розвитку нових виробництв і розширенні зайнятої частки ринку. Інші дослідники виділяють в цьому терміні як можливість і засіб попередження фінансових ризиків шляхом використання ряду інструментів (інвестиційних, економічних, фінансових тощо). Має місце трактуванню диверсифікації як процес проникнення підприємства і в інші галузі економіки, тобто вивчається зростання «масштабів» підприємства за рахунок диверсифікації.

Тобто диверсифікація є моделлю діяльності підприємства, що розкривається періодичністю змін або статичністю різноманітності напрямків підприємницької, інноваційної, інвестиційної та інших видів діяльності підприємства і залежно від спрямувань впливу середовища.

Основною метою диверсифікації є збільшення прибутку і зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в декількох напрямках, які навіть можуть характеризуватися особливою періодичністю. Вони залежать від фінансового стану і можливостей підприємства. Якщо останнє знаходиться на рівні виживання, то першочерговими будуть такі цілі: виробництво нового товару, прибуток тощо. Якщо підприємство розвивається на середньому рівні - економічна стабільність та стійкість. В разі підприємства з високим прибутком, цілями є: завойовування нових «ніш» на ринку, соціальні цілі тощо. Диверсифікаційну політику, яку обирають менеджери щодо кожного окремого агропереробного підприємства, розрізняють за певним методологічним підходом до її вибору та здійснення. Розглянемо на рис. 1.1 методологічні підходи, якими можна досліджувати диверсифікацію діяльності на підприємстві.

В основі системного підходу знаходиться генерація ієрархічності мети до початку безпосередньої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту від її досягнення, порівнюючи альтернативні шляхи і методи (кількісні, якісні) досягнення цілей і проведення вибору; засоби досягнення цілей.

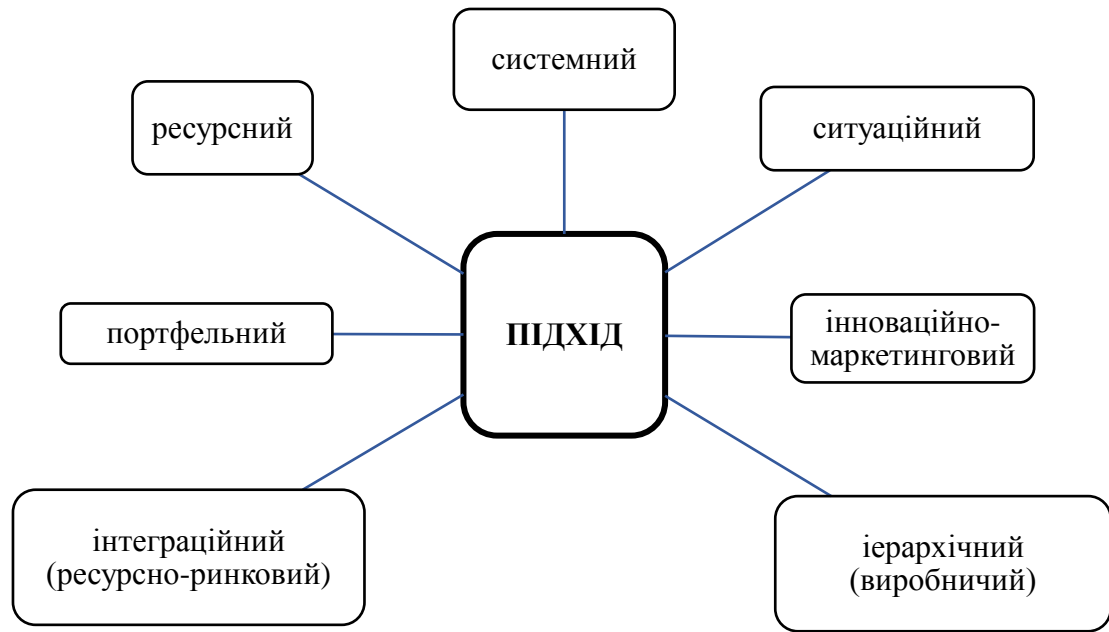


Рис. 1.1 Методичні підходи щодо диверсифікації діяльності підприємства

Підхід, який розкривається, ґрунтується на ймовірності, що будь-який об'єкт охоплює комплекс взаємопов'язаних складових (вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок). Найбільш розповсюдженим є застосування ресурсного підходу, який передбачає, що підприємства зростають через диверсифікацію шляхом використання наявних у них потенціалів зростання, що приймають форму організаційних компетенцій та управлінських ресурсів. Застосування цього підходу до процесу диверсифікації акцентує увагу до оптимізації використання внутрішніх ресурсів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. При цьому вплив факторів зовнішнього середовища розглядається як

другорядний або не враховується взагалі, що зумовлює певні обмеження даного підходу у контексті динамічних ринкових умов.

Ситуаційний підхід щодо проведення диверсифікації полягає в ув'язці до особливостей ідентифікації та розпізнаванні кожної певної ситуації, що дуже важко здійснити в практичній діяльності підприємств, що в постійно мінливому середовищі на ринку функціонують і як правило має інформаційне перенавантаження.

Такий підхід як інноваційно-маркетинговий щодо реалізації диверсифікації використовується з використанням головних принципів маркетингової парадигми як основи доцільності розвитку безупинного інноваційного процесу. Реалізація цього підходу орієнтована на оптимізацію структури номенклатури продукції, що створюється на фундаменті впровадження ефективних агроінновацій.

Наступний використовуваний в практиці підхід – портфельний, акцентується на ймовірності досягнення синергетичного ефекту (з одного боку), так і на можливість з іншого боку - руйнівного. При його застосуванні рекомендовано вкладнику капіталу, а не агропромислового виробнику і як в межах здійснення переважно невиробничої диверсифікації, а саме при використанні цінних паперів.

Якщо завдання підприємства знаходяться в площині аналізу ринкової кон'юнктури, формування елементів комплексу маркетингу, позиціонування тоді застосовується інноваційно-маркетинговий підхід. Окремо цей підхід не застосовується. Щодо ієрархічного підходу він розкривається рівнями структури управління і їх статусом, що має пріоритетне значення для ефективної практичної реалізації диверсифікації. Перешкодою в його застосуванні може бути значна кількість шаблів управління, надмірна централізація управління; тощо.

Розглянуті підходи щодо диверсифікації враховують для окремого мотиви, передумови і її цілі представлені на рис. 1.2.

Проводячи загальне групування мотивів переходу до збалансованої диверсифікаційної політики, їх в самому узагальненому вигляді можна представити так.



Рис. 1.2 Передумови, мотиви та цілі диверсифікації підприємств

По-перше, ті які направлені на розширення діяльності. При розширенні підприємства менеджери можуть посилити свою владу і збільшити власні доходи одночасно, оскільки даний процес дозволяє забезпечити стабільну зайнятість завдяки зменшенню ринкових ризиків.

По-друге, мотиви визначаються зовнішніми умовами діяльності підприємства. Диверсифікація може виявитися своєчасною і вигідною у зв'язку зі сприятливою загальною ситуацією або відповідними правовими нормами.

По-третє, об'єктивні причини зниження господарських ризиків.

Деталізуючи кожний мотив можна розкрити, що: економічні стосуються перенаправлення капіталу з класичних до нових, отримання від цього синергетичного ефекту, економія на масштабах; політика ресурсозберігаюча тощо; технологічні і технічні мотиви (прагнення максимально завантажити потужності, примножити можливості, тощо); фінансові (між значними обсягом виробництва розкладання ризиків. стабільність в даній сфері); стратегічні розкривають перспективи щодо адаптації до майбутніх коливань кон'юнктури, акцент на кооперації та об'єднаннях як чинника посилення ефективності, пристосування до змін тощо); соціальні визначаються станом і перспективами людських ресурсів в межах підприємств.

Всі мотиви, цілі можуть існувати окремо, або поєднуватися один з одним, що залежить від конкретних умов кожного підприємства і вибір видів і форм диверсифікації повинен бути обґрунтований і ретельно спланований з урахуванням цих складових.

Найбільш універсальними характерними варіантами, які виокремлені за допомогою критичного аналізу наявних видів диверсифікації запропоноване групування з ключовими ознаками виникаючого виду диверсифікації (рис. 1.3). Відповідно до здійсненого виділення груп за трьома видами, які проявляються в різноманітних формах і обумовлені технологічними особливостями змін, що відбуваються. Так, самою простою є географічна диверсифікація, яка пов'язана з збільшенням меж присутності підприємства і сфер його діяльності щодо отримання бажаних переваг, які відсутні на локальному ринку збуту.

Наступний вид диверсифікації може бути представлений в різних формах, а саме мова йде про суміжну, яка розкривається розширенням асортименту продукції і сфер діяльності з урахуванням потенціалу, необхідного для проведення традиційного виробництва (наприклад, сільськогосподарського). Третій вид (не пов'язана) диверсифікація показує ріст розмірів виробництв в підприємстві в галузі, що не пов'язані з основною

діяльністю, яке простежується в одному з двох станів – функціонування в декількох різноманітних видах виробництва так і виробництво товарів за іншими технологіями, ніж застосовуються в осередках.

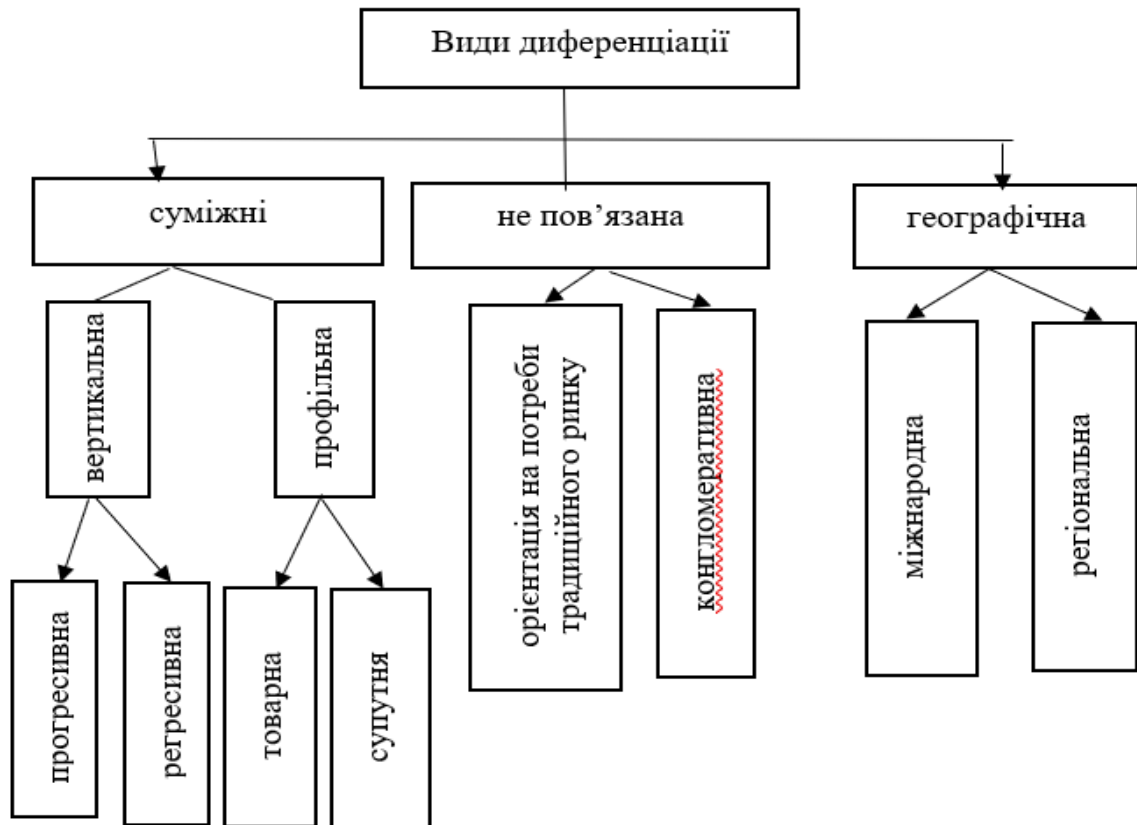


Рис. 1.3 Форми і види диверсифікації підприємства

Розглянута класифікація узагальнює спроби відобразити закономірність змін у процесі та кінцевих станах диверсифікаційної політики, що сприяє створенню більш чіткого уявлення про можливі її напрямки та очікувані результати в процесі оновлення діяльності.

В агропромисловому виробництві вибір поєднання напрямків діяльності (підгалузей) залежить від ряду фізичних і біологічних факторів, що обмежують можливості підприємства. Принцип порівняльної переваги, який встановлює, що воно може орієнтуватися на виробництві продуктів, що мають найбільші відносні переваги або найменші ймовірні недоліки, притаманні будь-яким підприємствам. Саме концентрувати свої управлінські

здібності на виробництві тих продуктів, які мають максимальні переваги дозволяє диверсифікація. За рахунок різноманітності можна вивчити можливості доповнення і поєднання різних напрямків, ефективніше впровадити наявні ресурси. Разом з тим велика кількість галузей може призвести до ускладнення і зниження ефективності керівництва. Процес вибору напрямку починається з встановлення кількісних і якісних показників ресурсів підприємства.

В аграрному виробництві найважливішим обмежувальним ресурсом служить площа і її якість, будівлі і технологічні можливості, інший капітал тощо. Оцінка різних варіантів, побудова і рішення моделей знижує ризик від можливої помилки. Проблеми розмірів і оптимізації співвідношень галузей агропереробного виробництва потрібно починати вирішувати з пошуку меж найбільш доцільної спеціалізації кожної галузі.

Досліджуючи диверсифікацію в аграрному секторі можна сказати, що вона являє собою важливе явище в економіці, її можна вважати актуальним напрямком життєзабезпечення в об'єктивних факторах інноваційного розвитку галузі, що ставить за мету досягнення стійкого і стабільного економічного зростання, завдяки компенсаційним можливостям диверсифікаційних активностей (рис. 1.4).



Рис.1.4 Диверсифікація і інновації: взаємозв'язок процесів

Отже, диверсифікаційна політика підприємства складається з усіх вищерозглянутих компонентів: методичних підходів до диверсифікації, її мети, видів, суб'єктів та об'єктів, що дозволяє отримувати синергетичний ефект і тим самим, при однакових інших умовах, підвищувати ефективність виробництва. Вона стабілізує діяльність, робить агропромислове підприємство менш вразливим до кризових явищ.

1.2. Особливості диверсифікаційної політики підприємств

В процесі вибору виду діяльності необхідно проводити прогнозування, яке визначає реальність і доцільність для підприємства поставлених цілей. Допомогти в цьому йому забезпечать дотримання умов успішності диверсифікації, що включають: перспективність галузі; витрати на входження в новий бізнес; додаткова вигода.

Стосовно першої складової, то галузі, які обирають для проведення диверсифікації, повинні бути привабливими за структурою або майбутньою

здатністю забезпечити позитивний результат фінансовий, що сприяють забезпеченню довгострокової рентабельності. Лише показники високих темпів зростання продукції не показують привабливість галузі. За другою складовою, то витрати на входження в новий сектор бізнесу не повинні приводити до капіталізації всіх майбутніх доходів, не повинні знищувати весь очікуваний прибуток. Висока плата за проникнення в нову галузь знижує можливість отримання доходу. Третій критерій характеризує, що підприємство повинно докласти достатньо зусиль для його створення в новій сфері діяльності або новий вид діяльності повинен забезпечити певний потенціал для підтримки конкурентної переваги там, де його раніше не існувало. Таким чином, ці дії повинні створити можливість отримання додаткового прибутку і збільшення вартості підприємства.

В підприємствах аграрного сектору при виборі диверсифікаційної політики існують такі особливості:

- переплетіння біологічних та економічних процесів, що прямо відображаються на результатах економічних;
- відповідно до заявок на продаж сільськогосподарської сировини підприємства організовують переробку на місці, тобто використовують свої площі для здійснення ще одного виду діяльності;
- у галузях сільськогосподарських необхідне виробництво різних товарів і послуг, безпосередньо не пов'язаних із самою галуззю, але необхідних цій галузі, то для них підприємства створюють додаткові виробництва і цехи;
- відповідно до потреб ринку розширюється асортимент рослинницької та тваринницької продукції;
- в результаті здійснення диверсифікації виробництва встановлюються зовнішньоекономічні і торговельні зв'язки з підприємствами іноземними партнерами та з іншими регіонами;
- підприємства, що спеціалізуються на переробці сільськогосподарської сировини, з метою поліпшення своєї діяльності додатково купують у

власність і орендують землю, тим самим диверсифікують і розвивають свою інвестиційну діяльність і підвищують ефективність капітальних вкладень;

- для отримання додаткових доходів та участі в управлінні, сільськогосподарські об'єднання купують акції та інші цінні папери інших переробних підприємств;

- простежується диверсифікація каналів реалізації продукції, ринків, з метою залучення нових покупців; організуються власна торгівельна мережа підприємств (магазинів, ресторанів, кафе) та тісно взаємодіють з торгівельними організаціями, оптовими базами, об'єкти соціально-культурного характеру тощо.

Під час виборі виду діяльності, крім врахування вищеперерахованих особливостей, підприємства керуються додаткові фактори, такі як економічна ефективність, рівень ліквідності, рівень підприємницького ризику тощо.

Одним з ключових питань визначення раціональної диверсифікації агропереробного підприємства є розробка та застосування критерію оптимальності. Економічний критерій оптимізації галузевої структури заснований на порівнянні продуктивності земель сільськогосподарських з рівнем виробничих витрат при тих чи інших способах організації господарства. Найкращою можна вважати таку комбінацію галузей, при якій досягається максимальна ефективність кожної галузі за рахунок їх поєднання в певних пропорціях. Це можливо тільки за умови раціонального використання земель і передбачає вибір для кожного виду з них найбільш оптимального їх використання відповідно до природного потенціалу і соціально-економічних умов території, на якій розташоване підприємство.

Найбільш загальними показниками, які можна використати для планування диверсифікації є: ймовірність досягнення поставленої мети в рамках розглянутого в прогнозі напрямку; капітальні вкладення, які необхідні в цілому і на кожен рік майбутнього періоду; поточні витрати виробництва на різних стадіях життєвого циклу продукції в кожному прогнозованому

році; витрати праці у кожному році прогнозованого періоду з виділенням витрат за категоріями професій; тощо.

Вихідним пунктом формування диверсифікаційної політики є усвідомлення неможливості зберегти і зміцнити позиції підприємства, що діє в умовах насиченого ринку, спираючись на традиційну політику. Звідси впливає переорієнтація методів управління внутрішніми факторами (освоєна продукція і використовувані технології тощо) на вивчення обмежень, що накладаються зовнішнім ринковим середовищем (зовнішні фактори) при виборі нової продукції, галузі, технології тощо. Процес оптимізації діяльності агропереробного підприємства на практиці передбачає вивчення ємності ринку і визначення реальних можливостей продажу споживачам як сформованого асортименту так і нової продукції за вигідними цінами. При виборі ефективного напрямку господарювання товаровиробники повинні прагнути використовувати всі – наявні у них можливості і особливості – вигідного місцерозташування щодо переробки продукції та реалізації, сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, економічну кон'юнктуру, наявність бази (капіталу), в тому числі і людського, тощо.

Диверсифікація виробництва в основному, відрізняється переходом на нові способи організації технологічної сфери, ринків продажу окремих видів продукції і в цілому з розвитку галузі, а також оскільки самі товари (послуги) диверсифікованих підприємств абсолютно нові, тому ризик дуже великий на всіх стадіях суспільного виробництва.

Особливість проведення диверсифікаційної політики прямо залежить від стійкості фінансової підприємств. Так, слабкі підприємства або ті, що знаходяться в стадії формування в меншій мірі зможуть охопити нові ринки (локальні, національні та міжнародні), оскільки нова продукція може бути не конкурентоспроможною. Також слід враховувати, що диверсифікація вимагає значних фінансових інвестицій.

Однією з найбільш складних проблем, що стоять перед управлінцями є прогнозування витрат і результатів по кожному з перспективних напрямків.

Згідно з теорією прогнозування, воно може здійснюватися двома способами. По-перше, на основі нормативів, якщо перетворення продукту в наступну компоненту технологічного ланцюжка виробництва здійснюється строго відповідно до проектних даних. По-друге, на основі виробничих функцій, якщо вплив ресурсу або виду робіт на кінцевий результат опосередковано і проявляється тільки в масових статистичних спостереженнях [4]. Відповідно і розрахунок їх повинен здійснюватися на основі статистичних даних. За кореляційними моделями визначається практичний внесок окремого виду виробництва в досягнення якого-небудь закінченого результату. Достовірність таких розрахунків тим вище, чим більше статистичних спостережень. Не торкаючись питань коректності використання методів математичної статистики в економічних дослідженнях, слід зазначити, що статистичні методи не завжди підтверджують нормативну величину віддачі від виробничих витрат. Такі розрахунки можуть бути використані для виявлення слабких місць у господарському механізмі функціонування та у визначенні напрямів його вдосконалення. Впровадження налагодження механізму диверсифікації і підвищення ефективності використання ресурсів статистичні методи дослідження будуть забезпечувати все більш надійні показники внеску окремих видів ресурсів або видів робіт в досягнення бажаних результатів і стануть надійною кількісною основою для планових розрахунків.

Ефективність планових рішень залежить від того, які методи застосовуються при планових розрахунках. Звичайне зіставлення варіантів і балансовий взаємозв'язок елементів системи не гарантують ефективного рішення. Тому вдосконалення методології планування діяльності підприємств, підвищення наукової обґрунтованості планів вимагають оптимального підходу до вибору варіантів їх розвитку.

1.3. Оцінка впливу основних факторів на ефективність диверсифікації діяльності підприємств

Диверсифікація вважається елементом стратегічного управління, який виник за рахунок задоволеного споживчого попиту і виникнення необхідності у підприємств зберегти своє місце на ринку за рахунок створення їм додаткових переваг. Диверсифікація відтіснила ефект масового виробництва однорідної продукції, виводячи на реалізацію стратегії зростання за рахунок «ефекту різноманітності». Суть ефекту різноманітності полягає в тому, що виробництво багатьох видів продукції в рамках одного підприємства (як правило великого) вигідніше, ніж виробництво тих же видів продукції на невеликих спеціалізованих підприємствах.

У зв'язку з необхідністю створення нових механізмів взаємодії між аграрними виробниками і переробниками сировини, необхідністю оптимізації існуючого виробництва і впровадження нових виробництв, виходячи з потреб, зростає і вибір стратегії диверсифікації виробництва [4].

Окреслимо проблеми пошуку потенційно привабливих сфер діяльності за такими векторами. Перший – послідовне окреслення лінії щодо диверсифікації на підґрунті основного виду діяльності, тобто тієї сфери спеціалізації, яка спочатку була покладена в основу відкриття підприємства (ключова компетентність). Вона показує взаємопов'язаний набір навичок, здібностей, технологій, який бізнесу надає унікальність. Ключова компетентність дозволяє домогтися стійкої конкурентної переваги на ринку і стає базою диверсифікації. Властиво для наступного аспекту стратегія диверсифікації не обов'язково пов'язана з головним виробництвом. Так, напрямки диверсифікації, характерні для початкових етапів розвитку, можуть бути тісно пов'язані з фінансовими можливостями статутного виробництва. На наступних її етапах зменшується роль основного виробництва, що не обмежується, наприклад, експансією в свої або сполучені галузі і супроводжувалося повним відривом фінансових інтересів від інтересів

виробництва. Тому ці вектори в розвитку підприємства легко пояснити еволюцією процесу від пов'язаної диверсифікації до автономної [24].

На основі інформації і результатів аналізу всіх рівнів середовища процес вибору і поєднання векторів діяльності підприємства може бути наступним:

1. Оцінка існуючого вектору діяльності за показниками ефективності.
2. Оцінка положення підприємства на ринку в довгостроковій перспективі та підвищення його привабливості.
3. Зіставлення структури земельних угідь з набором обраних сільськогосподарських культур і попитом на продукцію, вибір найбільш кращих способів її переробки.
4. Зіставлення переліку всіх розглянутих господарських напрямків і чітке визначення їх взаємозв'язків: чи вони є доповнюючими, конкуруючими, супутніми.
5. Розрахунок декількох альтернативних варіантів, зіставлення їх переваг і недоліків, вибір найбільш кращого з них.
6. Розрахунок потреби в основних ресурсах. На різну кількість і поєднання галузей впливає взаємозв'язок між різними напрямками виробництва.

Важливим моментом для розвитку різнопланового виробництва є те, що при цьому забезпечуються доповнення і сумісність різних галузей, а також знижується рівень господарського ризику [2]. Етапами оцінки ефективності здійснення диверсифікаційної політики можна представити на рис.1.5, яка враховує поточну (наявну) спеціалізацію підприємства.



Рис. 1.5 Етапи та показники оцінки ефективності впровадження диверсифікації у діяльність підприємства

Стратегія ефективної діяльності агропереробного підприємства розглядається як єдиний комплекс заходів щодо реалізації інноваційного розвитку аграрного сектору.

Виділимо основні конкурентні стратегії в диверсифікації економіки агропереробного підприємства, використання яких зможе забезпечити успішне їх функціонування і знижує ризики їх соціально-економічного розвитку, таких як диференціація, керівництво вартістю та управління якістю.

Конкурентна перевага може полягати не тільки в збільшенні обсягу продажів і зростанні частки ринку, але і в придбанні нової якості бізнесу, спрямованого на підвищення його стійкості. Можливо, що формується конкурентна перевага являє собою стратегічно більш високу цінність для підприємства, ніж отримання миттєвого прибутку.

Застосування стратегій диверсифікації економіки агропереробного підприємства, які засновані на обсягах ринку та є основними джерелами конкурентної переваги їх, відповідно, фактором зниження ризиків його соціально-економічного розвитку (рис. 1.6).

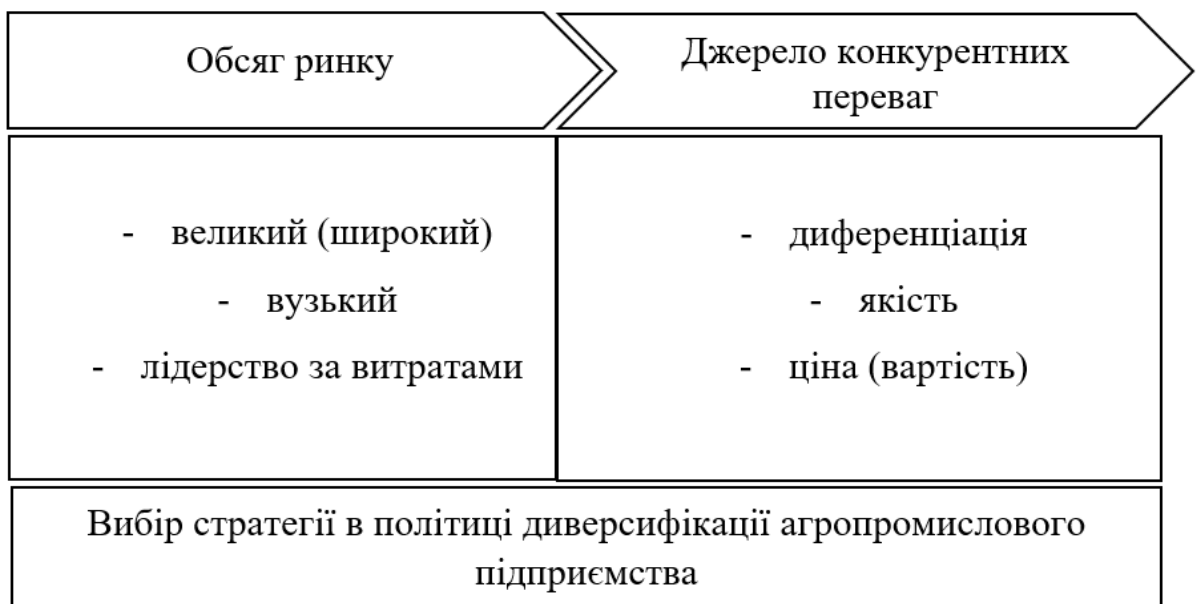


Рис. 1.6 Матриця вибору стратегії диверсифікації агропереробного підприємства

Використання агропереробним підприємством однієї з стратегій диверсифікації визначається його спеціалізацією, обсягом ринку. Багатофункціональність розглядається як «лінза», за допомогою якої можна успішно поєднувати стратегії агропереробного підприємства до досягнення ними конкурентних переваг з підвищенням рівня задоволення запитів споживачів і створенням продукції. Для того, щоб вибір стратегії диверсифікації з досягненням конкурентних переваг був результативним важливо проводити інноваційні дослідження. Дослідження та інновації

виступають тими складовими, які повинні зробити більш вирішальний внесок у просуванні на ринок агропереробного підприємства, зосередивши його увагу за основними джерелами досягнення конкурентних переваг.

Саме у процесі інноваційних перетворень провідна роль належить переробній промисловості, яка, з одного боку, виступає як споживач інноваційних ідей, а з іншого - сприяє їх генерації в інші аграрні сфери. Виділення інновацій як основного пріоритету визначається тим, що вони є ключовим фактором генерації більш високого рівня конкурентоспроможності агропереробного підприємства [12]. Вони приносять вигоду не тільки окремим підприємствам, а й економіці в цілому.

В сільському господарстві одні й ті ж продукти можуть вироблятися за допомогою різних ресурсів, одні й ті ж ресурси можуть бути застосовані для виробництва різноманітної продукції. Взаємозамінність пов'язана і з територіальним використанням ресурсів, які володіють різною ефективністю залежно від цього критерія. У кожному конкретному періоді ресурси агропереробного підприємства обмежені і слід враховувати економічні умови їх збільшення. Кожен варіант розвитку виробництва характеризується способом використання ресурсів, якому відповідають випуск продукції певного виду, кількість і рівень витрат.

В інноваційній проблематиці особливе місце відводиться вивченню окремої людини як суб'єкта інноваційної діяльності. Інноваційну сприйнятливість суб'єкта можна визначити як здатність до сприйняття нововведень і готовність використовувати їх у трудовій діяльності. Це означає необхідність всілякого розвитку і ефективного використання капіталу трудових ресурсів, які передбачають забезпечення права людини на здорове і плідне життя в гармонії з природою.

Взаємодія різних конкурентних рівнів виявляється в тому, що стратегії розвитку підприємств безпосереднім чином змінюють структуру галузі, структуру, динаміку і ємність ринку, визначають специфіку податкової,

зовнішньоекономічної, інноваційної стратегії. З'являються нові форми конкуренції, йдуть процеси спеціалізації ланцюжка цінностей.

Багатофункціональність набуває економічної цінності, коли вона стає стратегією диверсифікації діяльності агропереробного підприємств, за допомогою виходу в сектори ринку де є попит на товари і послуги, пов'язаний з виробництвом і переробки сільськогосподарської продукції. При такому підході багатофункціональність передбачає переміщення виробничих факторів з агропереробного виробництва на користь екологічних, соціальних та інших функцій, які можуть бути реалізовані цим підприємством і дозволяють отримувати додатковий дохід без втрати ним ефективності. Недостатньо приділяти увагу тільки виробничим процесам з метою досягнення максимально можливої ефективності, але необхідно ставити питання про основні варіанти підприємницької діяльності щодо концепції соціальної відповідальності бізнесу.

Напрямки розвитку, пов'язані з критерієм багатофункціональності, які повною мірою застосовні до такого типу підприємств і дозволяють всіх їх ідентифікувати на три різні рівні: слабкий; середній; сильний.

За першим рівнем багатофункціональності (базовий рівень), він виступає в основі агропромислових підприємств. Даному типу функціонування підприємств притаманно збереження життєздатного і автономного осередку за допомогою моделі інтеграції аграрного виробництва з переробкою сировини та з обмеженим використанням диверсифікації.

Максимальна межа багатофункціональності передбачає одночасне використання всіх можливих просторових можливостей, які можна використати з потенціалу цієї території, тоді як межа слабкої багатофункціональності, навпаки, характеризується зворотним.

Висновки до першого розділу

Диверсифікація є моделлю діяльності підприємства, що розкривається періодичністю змін або статичністю різноманітності напрямків підприємницької, інноваційної, інвестиційної та інших видів діяльності і залежно від спрямувань впливу середовища. Диверсифікаційну політику, яку обирають управлінці щодо кожного окремого агропереробного підприємства, розрізняють за певним методологічним підходом: портфельний, інтеграційний (ресурсно-ринковий), ресурсний, системний, ситуаційний, інноваційно-маркетинговий, ієрархічний (виробничий) до її вибору та здійснення. На підприємстві дана політика складається з усіх вищерозглянутих компонентів: методичних підходів до диверсифікації, її мети, видів, суб'єктів та об'єктів, що дозволяє отримувати синергетичний ефект і тим самим, при однакових інших умовах, підвищувати ефективність виробництва.

Процес диверсифікації досить трудомісткий, але необхідний підприємствам, що реалізують свою діяльність у галузях сільського господарства. У будь-який час може змінитися як ситуація на основних ринках, так і загальна політична ситуація: введення або анулювання ліцензування; підвищення або встановлення додаткових митних зборів; введення заборон на виробництво і реалізацію тих чи інших товарів, робіт, послуг. Внаслідок цього можливе ускладнення збуту, посилення конкурентного тиску, і виникне необхідність скорочення обсягів випуску або зовсім ліквідація тієї чи іншої сфери діяльності.

Тому в початковій стадії виробництва потрібно відразу ж продумати нові варіанти діяльності та види продукції. Основна діяльність часто не сприяє управлінцям організувати нові види і напрямки роботи. В результаті, підприємства зустрічаються з різким спадом обсягів збуту і реалізації продукції, виникає єдина прийнятна міра впливу, це перепрофілювання основного числа працівників, на навчання і перекваліфікацію яких були витрачені час і гроші.

Взаємодія різних конкурентних рівнів виявляється в тому, що стратегії розвитку підприємств безпосереднім чином змінюють структуру галузі, структуру, динаміку і ємність ринку, визначають специфіку податкової, зовнішньоекономічної, інноваційної стратегії. З'являються нові форми конкуренції, йдуть процеси спеціалізації ланцюжка цінностей.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно–економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ДАЛЕКС» займається вирощуванням і переробкою сільськогосподарської продукції, яке поєднує у собі ресурсний потенціал сільського господарства і виробничі потужності для їх переробки. Фірма розташована в м. Вінниця, створено воно в 2007 р.

ТОВ «ДАЛЕКС» в основному займається виробництвом і переробкою аграрної продукції. За статутом іншими напрямками діяльності є пакування, вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників, оптова торгівля фруктами й овочами. тощо. Підприємство має у своїй власності земельні ділянки, розташовані за межами м. Вінниця, приміщення з переробки розташовані в районі міста, де розташовані промислові підприємства.

Організаційна структура товариства складається з двох виробничих напрямів – аграрне виробництво і переробка. Відповідно структура управління представлена спеціалістами і управлінцями різних функціональних підрозділів і графічно представим її на рис. 2.1. Функціональний рівень представлений трьома підрозділами – інженерним, який обслуговує два виробничі напрямки, бухгалтерією та відділом маркетингу, який очолює головний маркетолог і в обов'язки якого покладено цілу низку робіт: просування продукції, пошук нових клієнтів, ціноутворення, рекламування тощо. Виробничий напрямок (сільське господарство) представлений агрономом і бригадиром, який обслуговує і як посіви так і багаторічні насадження. Відділ переробки представлений

технологом і завідуючим виробництвом, які контролюють дотримання стандартів при виконанні виробничих процесів.

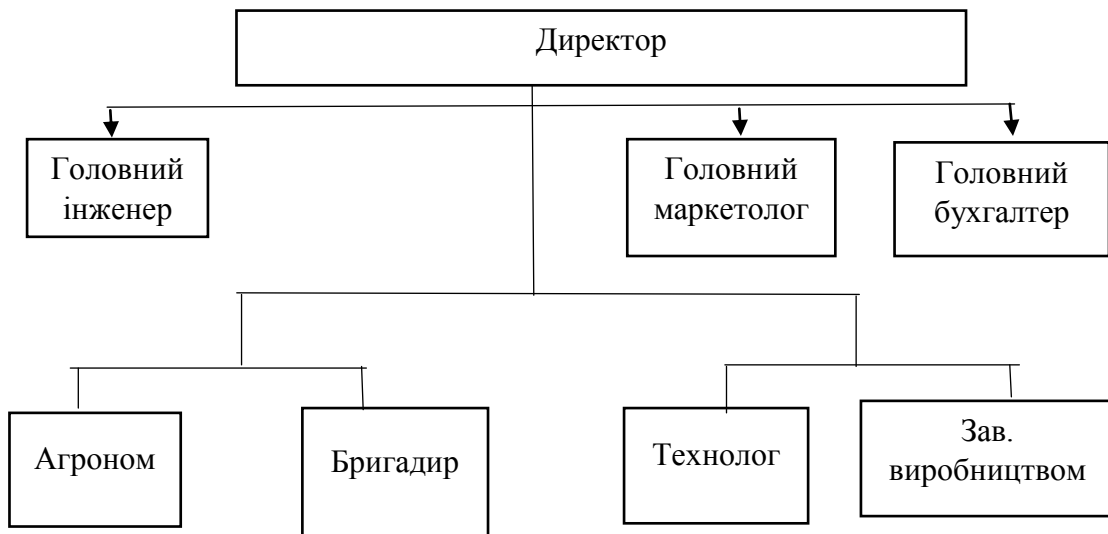


Рис. 2.1 Структура управління в ТОВ «ДАЛЕКС»

Фінансові показники забезпечуються як ефективним управлінням (оптимально сформованою організаційною структурою) так і наявним потенціалом ресурсів (активів підприємства). Виробничий сільськогосподарський напрямок представлений вирощуванням продукції овочівництва та садівництво, що відображено структурою сільськогосподарських угідь товариства (всі землі перебувають у довгостроковій оренді). Графічно динаміку землекористування покажемо на рис. 2.2. Підприємство збільшило посівні площі вдвічі, що пов'язано зі зміною диверсифікаційною політикою. На 1 га зросла площа багаторічних насаджень і відповідно збільшується сировина для переробки (яблучні чіпси). Зазначені зміни обумовлені тенденціями в маркетинговій стратегії підприємства.

Вирощування і догляд за посівами та багаторічними насадженнями здійснюється працівниками, які зайняті в сільськогосподарському виробництві. Вони складають 63% від загальної кількості персоналу товариства, як показують дані табл. 2.1. Рівень трудової активності працівників є високим.

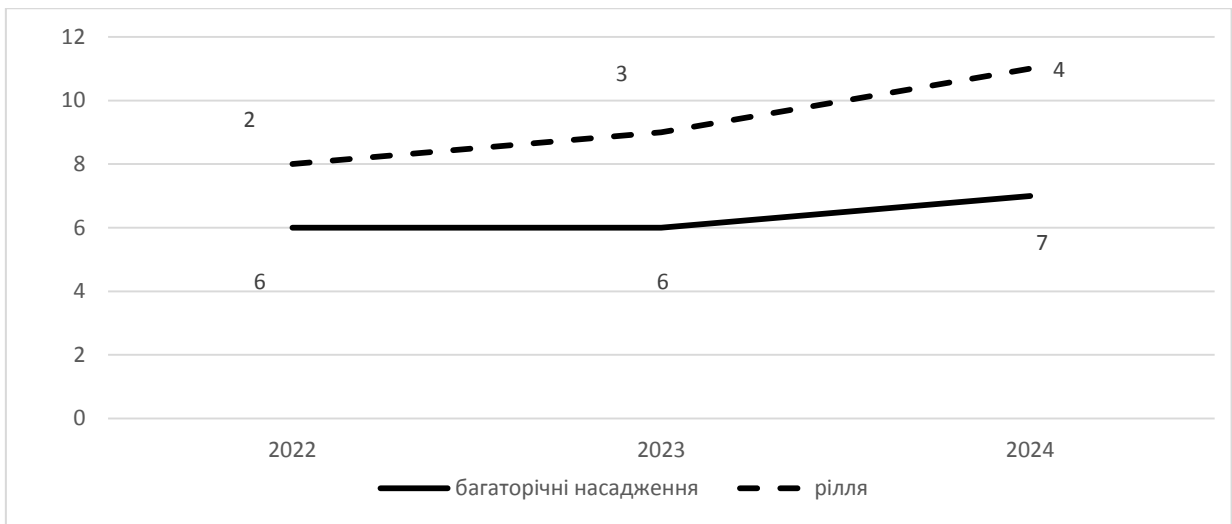


Рис. 2.2 Динаміка сільськогосподарських угідь, га

Завдяки ефективному виконанню трудових обов'язків працівників і ефективному управлінню в товаристві праця використовується раціонально, коефіцієнт використання робочого часу дорівнює одиницю.

Таблиця 2.1

Рівень використання персоналу товариства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна кількість персоналу, осіб	20	20	19	95,0
В т.ч.: сільськогосподарські працівники, осіб	12	12	12	100,0
%	60,0	60,0	63,2	+3,2 в.п.
Затрати праці - всього, тис. люд.-год.	37,89	38,31	36,53	96,4
Трудова активність одного працівника, люд.-год.	1894,5	1915,3	1922,4	101,5
Запас робочого часу (річний), тис. люд.- год.	38,50	38,50	36,58	95,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,98	1,0	1,0	102,0

Характерною рисою діяльності будь-якого підприємства є використання у виробничому процесі активів – основних і оборотних, які забезпечують його матеріальну основу та полегшують працю робітників.

Розрахуємо рівень ефективності використання виробничих засобів в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничого капіталу

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість основних засобів, тис. грн.	2654,7	3018,8	3110,8	117,2
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	2265,3	2614,5	2785,2	123,0
Вартість виробничого капіталу, тис. грн.	4920,0	5633,3	5896,0	119,8
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5156,9	6652,1	6399,0	104,7
Прибуток (збиток), тис. грн.	140,4	157,6	45,7	32,5
Фондозабезпеченість на 1 га, тис. грн.	331,8	335,4	282,8	85,2
Фондоозброєність, тис. грн.	132,7	150,9	163,7	123,4
Фондовіддача, грн.	1,94	2,20	2,06	106,2
Фондомісткість, грн.	0,52	0,45	0,49	94,2
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	2,30	2,54	2,30	100,0
Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні	159	144	159	100,0
Норма прибутку, %	2,85	2,80	0,78	-2,07 в.п.

З табл. 2.2 видно, що віддача від використання основних фондів зростає, тобто їх використовували у виробничих процесах ефективно. В 2024 р. одна гривня основних фондів забезпечила отримання підприємству майже 2,1 грн. виторгу. Забезпеченість основними фондами на 1 га угідь зменшилася, так як зростання площі (37,5%) було більшим ніж зростання основних фондів (17,2%). Відповідно забезпеченість цим активом в розрахунку на одного робітника зростає на 23,4%, оскільки кількість персоналу зменшилася (5%). Ефективність використання оборотних фондів в 2022 і 2024 рр. була

однакова. В ці роки кошти зробили два повних обороти, більш ефективним був 2023 р, в якому обернулися за 2,5 рази за рік.

Простежуючи ефективність використання виробничих засобів зазначимо, що в цілому показник норми прибутку був низьким. Він зменшився на 2,07 в.п., в основі цього зниження є падіння прибутку в тричі.

Специфіка агропереробного виробництва вплинула на кінцеві результати діяльності в цілому. Загальні результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники виробничо-фінансової діяльності товариства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Врожайність, т/га:				
-морква	33,8	35,2	34,1	100,9
- картопля	15,4	16,2	17,0	110,4
- яблука	55,0	43,4	56,3	102,4
Отримано на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.				
– товарної продукції	644,6	739,1	581,7	90,2
– прибутку	17,6	17,5	4,2	23,9
Отримано товарної продукції, грн.:				
– на 100 грн. основних фондів	194,3	220,4	205,7	105,9
– на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	257,8	332,6	336,8	130,6
– на одну люд.-год.	136,1	173,6	175,2	128,7
Рівень рентабельності, %	2,8	2,5	0,7	-2,1 в.п.
Норма прибутку, %	2,85	2,80	0,78	-2,07 в.п.

Показники як виробничої так і комерційної діяльності підприємства мали різну спрямованість. Всі натуральні показники виробництва сільськогосподарської продукції зросли. Ефективність використання земельного капіталу знизилася. Прибуток на 1 га зменшився майже в п'ять разів. Ефективність використання основних фондів зросла (5,9%), як і виробіток на одного працюючого (30,6%). Показники рентабельності були низькими і показують щорічну тенденцію до зниження. Рівень рентабельності зменшився на 2,1 в.п., а норма прибутку – 2,07 в.п.

Простежимо графічно динаміку показників рентабельності виробництва і переробки продукції в товаристві (рис. 2.3).

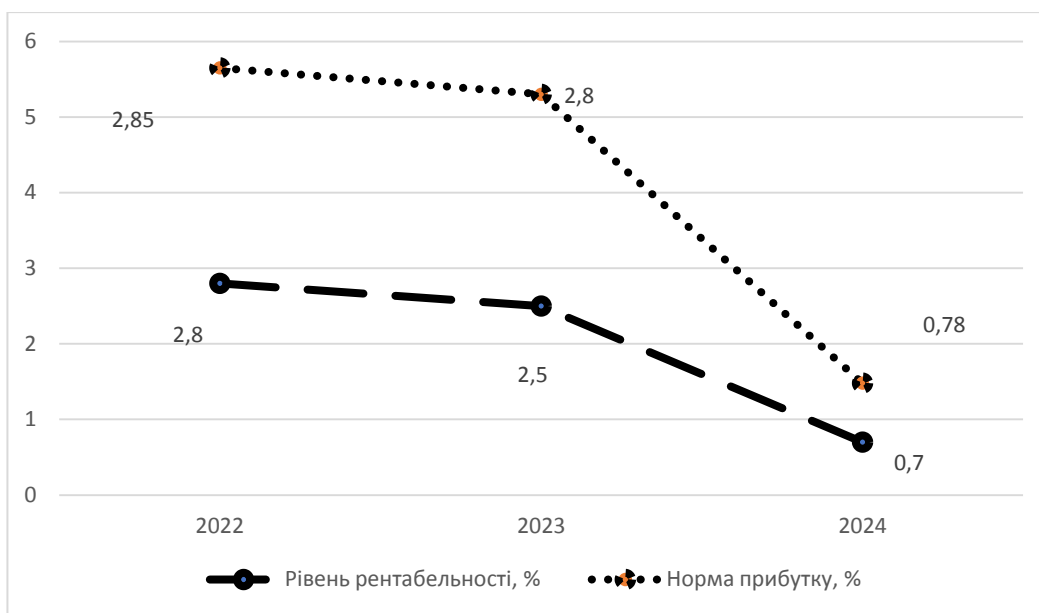


Рис. 2.3 Динаміка показників ефективності господарської діяльності, %

Отже, підприємство здійснює свою діяльність ефективно, хоча розмір прибутку щорічно знижується. Визначимо, які фактори (натуральні та вартісні) вплинули на зниження його розміру і обґрунтуємо подальші зміни в диверсифікаційній політиці для його подальшого розвитку.

2.2. Економічна оцінка ефективності основних галузей підприємства

Для того, щоб досягти успіху, підприємство ухвалюючи диверсифікаційну політику, створюючи новий продукт потребує наявність сучасних технологій обробки і переробки продукції, а також капіталу агропереробного підприємства, що займається виробництвом і переробкою сільськогосподарської продукції. Так, в товаристві вся площа сільськогосподарських угідь використовується під вирощування сільськогосподарських культур (овочі відкритого ґрунту) так і багаторічних

насаджень (фруктів), частина з них направляється на власну переробку, а частина – реалізується. На рис. 2.4 і рис. 2.5 відображено динаміку індексів натуральні показників виробництва продукції в товариства та переробки.

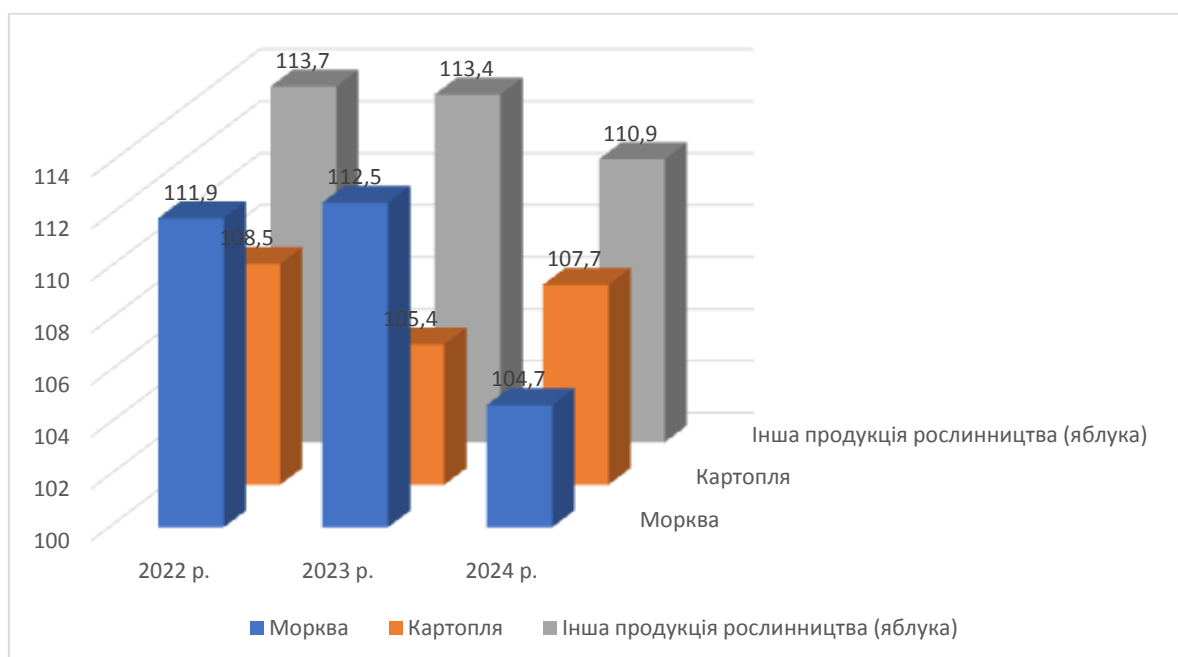


Рис. 2.4 Динаміка індексів фізичного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції підприємства

Зміна індексів виробництва показує зниження натуральних показників в 2024 р. за такими культурами як морква, так і яблука. Зростання валового виробництва бачимо лише при виробництві картоплі (приріст склав 2,3 в.п.).

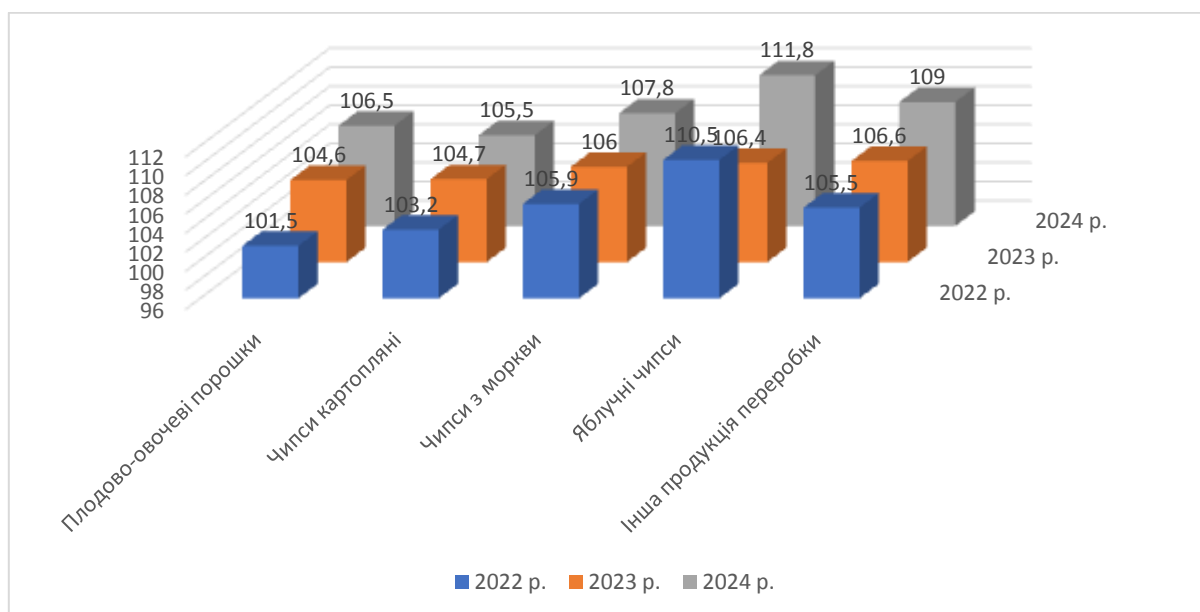


Рис. 2.5 Динаміка індексів фізичного обсягу виробництва продукції переробки підприємства

Стосовно виробництва продукції переробки в товаристві вона здійснюється з власної сировини, як показують дані рис. 2.5 натуральні показники продукції переробки зросли за всіма видами. Найбільший приріст 5,4 в.п. показує зростання виробництва чипсів з яблук, що пов'язано з розширенням даного напрямку переробки на підприємстві.

Динаміка валового виробництва продукції та її переробки вплинула на вартісні показники пов'язані з її реалізацією, що можна простежити в розрахунку динаміки виручки від реалізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка товарної продукції підприємства

Продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Продукція сільського господарства				
Овочі відкритого ґрунту	1315,6	1496,5	1512,6	115,0
Інша продукція рослинництва	1254,0	1655,8	1688,0	134,6
Продукція сільського господарства	2569,6	3152,3	3200,6	124,6
Продукція переробки				
Плодово-овочеві порошки	126,1	304,8	211,1	167,4
Чипси картопляні	316,2	486,5	472,1	149,3
Чипси з моркви	407,4	612,6	655,2	160,8
Чипси з яблук	512,5	714,5	785,1	153,2
Інша продукція переробки	1225,1	1381,4	1074,9	87,7
Разом продукції переробки	2587,3	3499,8	3198,4	123,6
Всього	5156,9	6652,1	6399,0	124,1

За показниками збуту (табл. 2.4) бачимо зростання за всіма видами продукції, які реалізуються в господарстві, окрім іншої продукції переробки (зменшення надходжень від реалізації склало 12,3%). За темпами зростання максимальний приріст показує продукція переробки, такі як всі види чипсів та плодово-овочеві порошки. Стосовно надходжень, то в 2024 р. від цих двох галузей – сільськогосподарське виробництво і переробка – вони мають майже однаковий обсяг (50%/50%). Така тенденція простежується і в попередні

роки, що можна простежити за структурою товарної продукції за цими галузями за 2022-2024 рр., яка відображена на рис. 2.6.

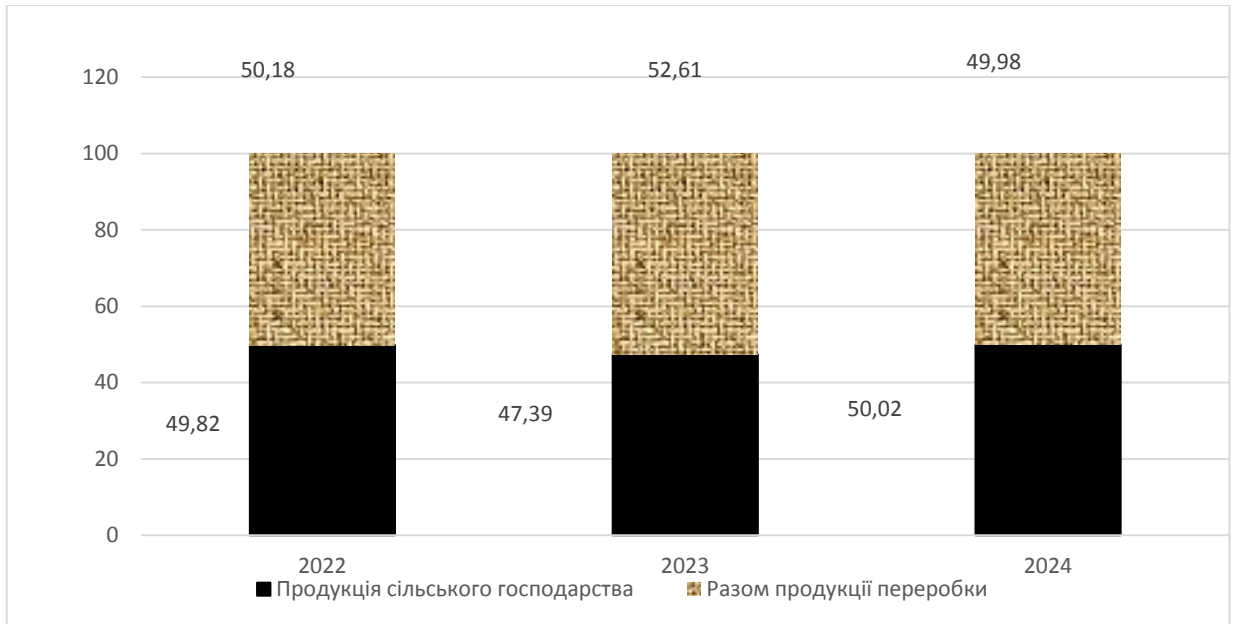


Рис. 2.6 Структура товарної продукції підприємства за 2022-2024 рр., %

З рис. 2.6 видно, що тенденція 2024 р. простежується і в попередні роки, тобто товариство половину виручки отримує від реалізації сільськогосподарської продукції, а 50% – від реалізації продукції переробки. Враховуючи специфіку виробничої і переробної діяльності товариства більш глибоко проаналізуємо темпи змін виручки за допомогою статистичних методів (табл. 2.5).

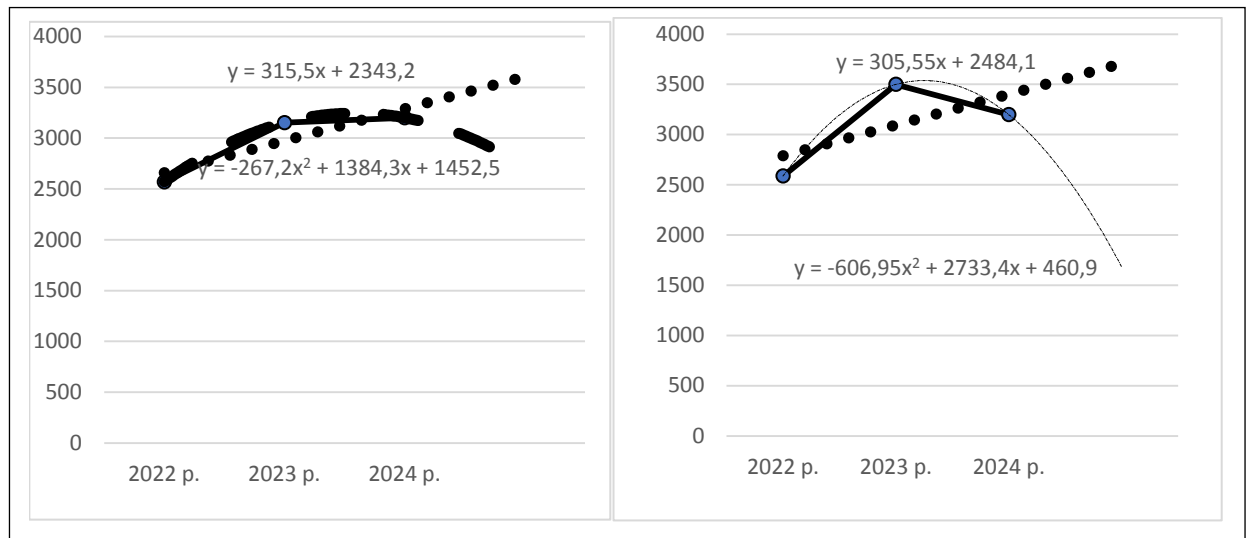
Таблиця 2.5

Динаміка товарної продукції товариства

Рік	Товарна продукція, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп росту, %		Темп приросту, %	
		2022	поперед	2022	поперед	2022	поперед
2022	5156,9	-	-	-	-	-	-
2023	6652,1	1495,2	1495,2	129,0	129,0	29,0	29,0
2024	6399,0	1242,1	-253,1	124,1	96,2	24,1	-3,8

Коливання грошових коштів від реалізації продукції за базовим методом показує зростання, а за ланцюговим методом відносно 2023 р. було зростання, а в 2024 р. темп приросту мав від'ємне значення, що засвідчує

зниження обсягів виручки відносно 2023 р. Продовжимо аналіз з використанням методу тренду, який графічно відобразить зміну товарної продукції (за різними напрямками діяльності – сільськогосподарського виробництва та переробки) в товаристві на рис. 2.7 а) і рис. 2.7 б) відповідно.



а)

б)

Рис. 2.7 Аналітичне вирівнювання товарної продукції сільського господарства а) і переробки б) в товаристві, тис. грн.

З рис. 2.7 а) і б) видно, що темпи зростання виручки від реалізації продукції сільського господарства є вищим, так щорічне її зростання складає 315,5 тис. грн (рівняння лінійного тренду: $y=315,5x+2343,2$), тоді як від реалізації переробки лише 305,5 тис. грн. (рівняння лінійного тренду: $y=305,55x+2484,1$). Рівняння поліноміального тренду вважається більш точним, враховуючи їх значенням відзначимо, що темпи зниження виручки від реалізації сільськогосподарської продукції є більш повільними, ніж швидкість щорічного зниження виручки від реалізації продукції переробки. Отже, щорічний приріст виручки від цих напрямків діяльності є майже однаковим для осередка є перспективним кожен з них.

Враховуючи те, що у товаристві спостерігається розвиток агропереробного виробництва, розширення диверсифікації діяльності з використанням не тільки наявних ресурсів та потужностей, що створює

необхідні умови реалізації інтеграційної стратегії підприємства у частині: створення різних типів виробництв; залучення недостатніх ресурсів та формування ринків збуту за новими товарами та за межами регіонів. Ця обставина зумовлена тим, що агропереробне підприємство може диверсифікувати свою діяльність, беручи до уваги обсяг ресурсів, які воно має.

Розмір грошових надходжень від реалізації залежить від каналів збуту продукції. Враховуючи специфіку виробленої продукції (сільськогосподарська і продукція переробки) збут йде за різними каналами. Вся продукція переробки (100%) реалізується оптовим покупцям і це єдиний канал її реалізації, роздрібною торгівлі цієї продукції товариство немає. Більш детальніше розглянемо структуру реалізації всієї продукції за каналами в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Канали реалізації продукції товариства, %

Продукція	Рік	Канал реалізації			
		всього	в тому числі		
			паї	оптовим посередникам	переробка
Яблука	2022	100	-	44,0	56,0
	2023	100	-	46,0	54,0
	2024	100	-	47,0	53,0
Овочі (картопля, морква)	2022	100	0,2	13,0	86,8
	2023	100	0,2	10,4	89,4
	2024	100	0,2	9,6	90,2
Плодово- овочеві порошки	2022	100	-	100,0	-
	2023	100	-	100,0	-
	2024	100	-	100,0	-
Чипси з моркви, яблук, картоплі	2022	100	-	100,0	-
	2023	100	-	100,0	-
	2024	100	-	100,0	-
Інша продукція переробки	2022	100	-	100,0	-
	2023	100	-	100,0	-
	2024	100	-	100,0	-

Реалізація частини сільськогосподарської продукції, яка не направлена на власну переробку відбувається за каналами видачі на паї та оптовим покупцям. За різними видами сільськогосподарської продукції частка овочів, яка спрямовується на переробку щорічно зростає з 86,8% в 2022 р. до 90,2% в 2024 р.. Продукція садівництва (яблука) спрямовується на переробку в обсязі 53,0% в 2024 р., отже для підприємства є перспективи зі зростання переробки продукції садівництва.

Кінцеві результати збутової діяльності підприємства визначаються враховуючи обсяг витрат підприємства, структуру яких за елементами розраховано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура собівартості реалізованої продукції в 2022-2024 рр.

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Прямі матеріальні витрати	3332,4	66,4	4372,4	67,3	4191,5	66,0
Витрати на оплату праці	612,3	12,2	857,6	13,2	825,6	13,0
Відрахування на соціальні заходи	134,7	2,7	188,7	2,9	181,6	2,9
Амортизація	351,3	7,0	526,2	8,1	470,0	7,4
Інші витрати	587,2	11,7	552,2	8,5	679,5	10,7
Всього	5018,6	100	6496,9	100	6350,8	100

З табл. 2.7 видно, структура собівартості з 2022 р. по 2024 р. виробленої і реалізованої продукції не зазнала змін. Найбільшу частку у структурі витрат займають прямі матеріальні - 66-67%, найменші витрати складають амортизаційні відрахування -7-8%. Отже, підприємство за ці роки суттєво не змінювало свого виробництва і відповідно змін в них не відбулося, що не можна сказати про динаміку витрат, які зросли за кожним елементом витрат.

Враховуючи динаміку виручки і собівартості розглянемо динаміку фінансових результатів підприємства, які розраховані в табл. 2.8.

З табл. 2.8 видно, що за результатами діяльності в усі роки підприємство отримало прибуток, який зменшився відносно 2022 р. на 67,5% (в три рази). Суттєво зросли інші витрати (в 12,8 рази), а враховуючи й зростання собівартості на 26,5%, бачимо зниження в цілому фінансового результату. Зазначені показники більш детально розкриваються за окремими напрямками діяльності.

Таблиця 2.8

Фінансові результати діяльності, тис грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	5156,9	6652,1	6399,0	124,1
Собівартість реалізованої продукції	5018,6	6496,9	6350,8	126,5
Інші доходи	3,7	15,0	18,0	в 4,9 рази
Інші витрати	1,6	12,6	20,5	в 12,8 рази
Чистий фінансовий результат: прибуток	140,4	157,6	45,7	32,5

Так, стосовно оцінки ефективності сільськогосподарського виробництва в товаристві маємо наступні розрахунки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ефективність виробництва і реалізації сільськогосподарських культур

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Виручка від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	2569,6	3152,3	3200,6	124,6
в т. ч.: - овочі	1315,6	1496,5	1512,6	115,0
- фрукти	1254,0	1655,8	1688,0	134,6
Собівартість реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	2480,1	3039,7	3172,8	127,9
в т. ч.: - овочі	1305,2	1481,1	1511,0	115,8
- фрукти	1174,9	1558,6	1661,8	141,4
Прибуток від реалізації с.-г. виробництва, тис. грн.	89,5	112,6	27,8	31,1
в т. ч.: - овочі	10,4	15,4	1,6	15,4

- фрукти	79,1	97,2	26,2	33,1
Рівень рентабельності, %	3,6	3,7	0,9	-2,7 в.п.
в т. ч.: - овочі	0,8	1,0	0,1	-0,7 в.п.
- фрукти	6,7	6,2	1,6	-5,1 в.п.
Рентабельність продажу, %	3,5	3,6	0,9	-2,6 в.п.
в т. ч.: - овочі	0,8	1,0	0,1	-0,7 в.п..
- фрукти	6,3	5,9	1,6	-4,7 в.п.

З табл. 2.9 видно, що рентабельність виробництва фруктів була вищою відносно овочів. Водночас значення самих показників є низькими, овочі знаходяться на межі самоокупності. Не набагато вищими є рентабельність виробництва фруктів, на 1 грн. витрат їх виробництва отримують 0,02 грн. прибутку. Цінова конкурентоспроможність всіх сільськогосподарських культур майже відсутня, тобто змінювати ціну в необхідних діапазонах у підприємства немає можливості.

Стосовно ефективності виробництва продукції переробки проведемо розрахунок показників в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність виробництва продукції переробки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Виручка від реалізації продукції переробки, тис. грн.	2587,3	3499,8	3198,4	123,6
Собівартість реалізації продукції переробки, тис. грн.	2536,4	3454,8	3180,5	125,4
Прибуток від реалізації продукції переробки, тис. грн.	50,9	45,0	17,9	35,2
Рівень рентабельності, %	2,0	1,3	0,6	-1,4 в.п.
Рентабельність продажу, %	2,0	1,3	0,6	-1,4 в.п.

З табл. 2.10 виробництво продукції переробки було ефективним, при цьому дуже низьким. В 2024 р. підприємство здійснювало переробку на межі самоокупності. Рівень рентабельності і рентабельність продажу були на рівні 0,6%, що свідчить про необхідність більш поглибленого дослідження впливу факторів на ситуацію, яка сформувалася.

Отже, при виборі напрямів диверсифікації менеджерам слід керуватися такими узагальненнями щодо диверсифікаційних процесів у підприємствах: по-перше, між масштабами диверсифікації та фінансовим успіхом підприємства немає систематичного зв'язку; по-друге, існуючі зв'язки інколи неможливо чітко виділити, оскільки на показники господарську діяльність підприємства впливає дуже багато інших чинників, які не піддаються повному виявленню.

2.3. Вплив факторів на економічну ефективність діяльності підприємства

Для зміцнення своїх позицій підприємству ТОВ «ДАЛЕКС» необхідно удосконалювати інструменти комплексу маркетингу, щоб зберегти свою позицію на ринку, а також ретельно проаналізувати позиції, що найбільше відстають від домінуючого положення. З цією метою проаналізовано структуру виробничих типів аграрних підприємств Вінницької області (табл. 2.11), що зробить можливим виявити критерій спеціалізації як важливий фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності для ТОВ «ДАЛЕКС».

Таблиця 2.11

Структура виробничих типів аграрних підприємств Вінницької області, %

Кількість основних галузей	Вид основної продукції	Частка підприємств виробничого типу, % до підсумку		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Одна (більше 50% виручки)	зерно	28,4	36,5	33,8
	овочі відкритого ґрунту	2,6	0,3	3,8
	молоко	2,8	1,1	1,9
	інше	3,3	1,7	1,0
Дві (33,3-50% виручки)	зерно, соняшник	17,4	15,2	20,0
	молоко, зерно	2,2	1,8	0,9
	овочі, фрукти	4,7	4,3	6,4

	інше	5,0	2,7	2,3
Три (25,1-33,3% виручки)	зерно, соняшник, ріпак	21,4	19,5	17,4
	інше	0,8	4,3	2,2
Неспеціалізовані		11,4	12,6	10,3

В табл. 2.11 за показниками визначено ефективність спеціалізації окремих підприємств, що враховує розподіл аграрних підприємств Вінницької області за виробничими типами. У 2024 р. 40,5% підприємств мали всього одну галузь, 29,6% – дві, 19,6% – три галузі, а 10,3% були багатогалузевими. При цьому понад 33,8% підприємств склали підприємства зернового напрямку, оскільки ця галузь найбільш рентабельна у області. Виробничі типи аграрних підприємств, що склалися, надавали суттєвий вплив на економічну ефективність виробництва.

У підприємств, що займаються виробництвом зерна, рівень рентабельності становив 30,9%, що на 6,7 в.п. вище, ніж у підприємств, які займаються виробництвом овочів та молока. Вищий рівень рентабельності спостерігався у підприємств, що займаються виробництвом соняшнику (15,8%), проте таких підприємств було лише 3,0% від загальної кількості підприємств. Серед підприємств із двома головними галузями найбільшу економічну ефективність мали підприємства, що займаються виробництвом зерна та насіння соняшника (рівень рентабельності 18,3%), при цьому в даній групі підприємств спостерігався вищий рівень урожайності зернових культур.

З метою уникнення нееквівалентних взаємини між аграрними та переробними підприємствами, що виражаються у диспаритеті цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, товариство вирішує питання шляхом забезпечення переробку власною сировиною..

В сукупності вплив різноманітних факторів на ефективність диверсифікації виробництва сільськогосподарського і переробки, розкривається в прибутку від продажу на одиницю площі ріллі, які розглянемо в табл. 2.12.

Як показують дані табл. 2.12 в товаристві продуктивність праці зросла більше ніж на 41,3% при переробці продукції, тоді як при виробництві сільськогосподарської продукції продуктивність праці зросла лише на 24,6%. Прибуток в розрахунку на 1 працівника зайнятого в переробці був вищий ніж прибуток на 1 робітника сільськогосподарського виробництва. Хоча рентабельність сільськогосподарського виробництва була вища ніж рівень рентабельності переробки.

Таблиця 2.12

Економічна ефективність виробництва і переробки продукції

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р у % до 2022 р
Отримано товарної продукції на 1 середньорічного працівника – в цілому, тис. грн.	257,8	332,6	336,8	130,6
В т. ч. зайнятому в:				
- с.-г. виробництві	214,1	262,7	266,7	124,6
- переробці	323,4	437,5	456,9	141,3
Отримано прибутку на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	17,6	17,5	4,2	23,9
Прибуток на 1 працівника, тис. грн.	7,02	7,88	2,41	34,3
в т.ч.:				
- прибуток від реалізації продукції переробки на 1 робітника, тис. грн.	6,36	5,63	2,56	40,3
- прибуток від реалізації с.-г. виробництва на 1 робітника, тис. грн.	7,46	9,38	2,32	31,1
Рівень рентабельності с.-г. виробництва, %	3,6	3,7	0,9	-2,7 в.п.
Рівень рентабельності продукції переробки, %	2,0	1,3	0,6	-1,4 в.п.

Для ТОВ «ДАЛЕКС» визначимо вплив на прибуток підприємства (У) ряду факторів: собівартості продукції, тис. грн. (x_1), продуктивності праці, тис. грн. (x_2), фондівдачі, грн. (x_3) коефіцієнт обороту оборотного капіталу

(x_4). Занесемо дані в кореляційну таблицю результати розрахунків за період досліджень в середньому (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Кореляційна матриця

Змінні	X_1	X_2	X_3	X_4	У
X_1	1				
X_2	-0,41	1			
X_3	0,27	-0,11	1		
X_4	0,55	0,13	0,06	1	
У	0,74	0,12	0,21	0,12	1

Як видно з табл. 2.13 за коефіцієнтами кореляції між «прибутком підприємства – собівартості продукції» парною ознакою значення складає - 0,41, бачимо непряний (обернений) зв'язок між цими категоріями, такий же обернений зв'язок спостерігає між «собівартості продукції – фондівіддача». Щільний зв'язок спостерігаємо між прибутком і оборотом оборотних засобів, продуктивністю основного капіталу та продуктивністю праці. Дані фактори впливають прямо на прибуток підприємства – результативний чинник. Так як показники більші 0, що свідчить про прямий зв'язок.

Отже, завдяки самозабезпеченості в основних сировинних матеріалах, високій технологічній оснащеності товариства однак не входить до ефективних і прибуткових агропереробних виробників. Підприємство має диверсифікований продуктовий портфель, що не забезпечує лідерство на локальних ринках та високу ефективність продажу. Використовуючи переваги гнучкого виробничого ланцюжка, збалансованого продуктового ряду, товариство нажалі немає ефективної системи збуту та широкої географії продажів, Фірма має можливість своєчасно реагувати на ринкові умови, що постійно змінюються.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ДАЛЕКС», зареєстроване в м. Вінниця і займається вирощуванням і переробкою сільськогосподарської продукції, яке поєднує у собі ресурсний потенціал сільського господарства і виробничі потужності

для їх переробки. Аналіз його за натуральними показниками виробництва сільськогосподарської продукції показали зросли. Ефективність використання земельного капіталу знизилася. Прибуток на 1 га зменшився майже в п'ять разів. Ефективність використання основних фондів зростає (5,9%), як і виробіток на одного працюючого (30,6%). Показники рентабельності були низькими і показують щорічну тенденцію до зниження. Рівень рентабельності зменшився на 2,1 в.п., а норма прибутку – 2,07 в.п.

Площа сільськогосподарських угідь використовується під вирощування сільськогосподарських культур (овочі відкритого ґрунту) так і багаторічних насаджень (фруктів), частина з них направляєтся на власну переробку, а частина – реалізується. Натуральні показники продукції переробки зросли за всіма видами. Найбільший приріст 5,4 в.п. показує зростання виробництва чипсів з яблук, що пов'язано з розширенням даного напрямку переробки на підприємстві.

Динаміка товарної продукції за всіма видами продукції показує зростання, які реалізуються в господарстві, окрім іншої продукції переробки (зменшення надходжень від реалізації склало 12,3%). За темпами зростання максимальний приріст показує продукція переробки, такі як всі види чипсів та плодово-овочеві порошки. Стосовно надходжень, то в 2024 р. від цих двох галузей – сільськогосподарське виробництво і переробка – вони мають майже однаковий обсяг (50%/50%).

Враховуючи специфіку виробленої продукції (сільськогосподарська і продукція переробки) збут продукції відбувається за різними каналами. Вся продукція переробки (100%) реалізується оптовим покупцям і це єдиний канал її реалізації, роздрібною торгівлі цієї продукції товариство немає. Реалізація частини сільськогосподарської продукції, яка не направлена на власну переробку відбувається за каналами видачі на паї та оптовим покупцям. За різними видами сільськогосподарської продукції частка овочів, яка спрямовується на переробку щорічно зростає з 86,8% в 2022 р. до 90,2% в 2024 р.. Продукція садівництва (яблука) спрямовується на переробку в обсязі

53,0% в 2024 р., отже для підприємства є перспективи зі зростання переробки продукції садівництва.

Структура витрат з 2022 р. по 2024 р. виробленої і реалізованої продукції не зазнала змін. Найбільшу частку у структурі витрат займають прямі матеріальні – 66-67%, найменші витрати складають амортизаційні відрахування – 7-8%. Отже, підприємство за ці роки суттєво не змінювало свого виробництва і відповідно змін в них не відбулося, що не можна сказати про динаміку витрат, які зросли за кожним елементом витрат.

За результатами діяльності в усі роки підприємство отримало прибуток, який зменшився відносно 2022 р. на 67,5% (в три рази). Суттєво зросли інші витрати (в 12,8 рази), а враховуючи й зростання собівартості на 26,5%, бачимо зниження в цілому фінансового результату. Зазначені показники більш детально розкриваються за окремими напрямками діяльності.

Рентабельність виробництва фруктів була вищою відносно овочів. Водночас значення самих показників є низькими, овочі знаходяться на межі самоокупності. Не набагато вищими є рентабельність виробництва фруктів, на 1 грн. витрат їх виробництва отримують 0,02 грн. прибутку. Цінова конкурентоспроможність всіх сільськогосподарських культур майже відсутня, тобто змінювати ціну в необхідних діапазонах у підприємства немає можливості.

Виробництво продукції переробки було ефективним, при цьому дуже низьким. В 2024 р. підприємство здійснювало переробку на межі самоокупності. Рівень рентабельності і рентабельність продажу були на рівні 0,6%, що свідчить про необхідність більш поглибленого дослідження впливу факторів на ситуацію, яка сформувалася.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Стратегію диверсифікації виробництва, основою якої є обраний і проаналізований портфель альтернатив розвитку, складають вектор зростання, виявлені конкурентні переваги, одержувані від диверсифікації, синергетичний ефект від використання всіх альтернатив розвитку в обраних сферах бізнесу і власне конкретні рішення з реалізації їх: розвиток нового виробництва власними силами або купівля наявного у інших фірм, всі компоненти підлягають послідовному опрацюванню.

В умовах зростання основною стратегічною альтернативою є розширення діяльності підприємства з новим продуктом у нових галузях або з новим продуктом у вже освоєних галузях. В умовах виживання пропонується три стратегічні альтернативи, що дозволяють швидко покрити збитки і підвищити ліквідність підприємства:

- стратегія зрушення передбачає перекидання коштів на поточні операції з метою отримувати поточний прибуток навіть на шкоду конкурентним позиціям;

- стратегія відмови від володіння передбачає продаж частки від участі;

- ліквідація збиткових виробництв передбачає розпродаж активів однієї або декількох стратегічних видів виробництва. Останні дві стратегічні альтернативи спрямовані, перш за все, на отримання вільних грошових коштів для подолання загрози банкрутства.

Отже, можна говорити про наявність захисної (пасивної) та активної диверсифікації бізнесу. Перший вид передбачає реакцію підприємства на зміну зовнішнього середовища та адаптації його до цих змін. Ознакою даного процесу виступає не стільки зростання прибутку, скільки стійке його

отримання впродовж тривалого часу. Інший вид (наступальна, активна) виходить з перенесення конкурентних переваг, в інші сфери, галузі, тобто завоювання нових ринків.

Важливими нюансами формування стратегії диверсифікації для інноваційно-орієнтованого підприємства є багатоваріантність даного процесу, який забезпечує ефективність та конкурентоспроможність бізнесу. Оцінюючи вплив основних чинників ефективності диверсифікації агропереробного підприємства виходячи з того, що одним з основних показників, що визначають її ефективність є рівень рентабельності підприємства, що слід виявити різноманітні фактори, що впливають як на ціну так і на собівартість одиниці продукції. З цією метою використаємо методику SWOT-аналізу і складові її матриці представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДАЛЕКС»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	1. Гнучка цінова політика та система умов оплати 2. Велика наявність та ширина пропонованого товару 3. Швидкість доставки та навантаження 4. Сертифікований та чистий продукт 5. Не залежність від цін постачальників сировини для переробки	1. Недостатня впізнаваність компанії 2. Недостатнє викорис-тання ресурсів для реклами 3. Відсутність можливості купівлі повністю через сайт 4. Відсутність роздрібної торгівлі 5. Низький рівень клієнтоорієнтованості та слабкий зворотний зв'язок з клієнтами
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Динамічний ріст ринку споживання 2. Послаблення позицій низки конкурентів 3. Поліпшення інвестиційного клімату в регіоні	1. Низькі бар'єри входу нових конкурентів ринку 2. Нестабільність валютних курсів 3. Нестача кваліфікованого персоналу ринку праці

Загалом на ефективність диверсифікації сільськогосподарського виробництва в ТОВ «ДАЛЕКС» дедалі більше впливають зовнішні чинники.

Серед внутрішніх чинників найбільшу проблему становлять низький рівень маркетингової політики в товаристві (низький рівень клієнтоорієнтованості та слабкий зворотний зв'язок з клієнтами, недостатнє використання ресурсів для реклами тощо) та недотримання системи ведення галузей за окремими її елементами.

Проведений аналіз дозволив виявити неоднорідну зміну споживчого попиту. З одного боку зростає попит на якісні продукти харчування, а з іншого зниження доходів зумовлює споживачів використовувати альтернативні продукти для споживання. В даний час в Вінницькій області споживання основних продуктів харчування не перевищує медичні норми щодо овочів та фруктів внаслідок низької купівельної спроможності населення, чому сприяло постійне збільшення цін на споживчі товари за значно меншого темпу зростання доходів. При взаємодії з партнерами зі збуту продукції підприємства також мають чимало труднощів, оскільки відсутність роздрібної торгівлі і наявність лише одного каналу збуту продукції переробки зменшує його потенціал в аспекті отримання більш високого доходу.

Далі проведемо експертну кількісну оцінку виявлених сильних і слабких сторін (чим вищий вплив фактора, тим вища оцінка), загроз і можливостей. Бальний аналіз проводиться експертами, які пропрацювали в даній компанії декілька років. Отримуємо кількісну оцінку проблем, що виникли на перетині як сильних так і слабких моментів проекту з певними загрозами так у зовнішньому середовищі і можливостями. Підсумовуючи отримані оцінки, можна визначити загальну значимість цих усіх компонент в ТОВ «ДАЛЕКС» щодо зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки сильні «сильні» сторони і слабкі «слабкі», виходячи зі стану мікро- та макросередовища, а також наскільки важливі інші компоненти, виходячи зі стану внутрішнього середовища.

Результати кількісної оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «ДАЛЕКС» представлені в табл.3.2. Згідно з табл. 3.2 бачимо, що загальна сума балів за

розділами «сильні сторони» і «можливості» дорівнює 100, в той час як загальна сума балів за розділами «слабкі сторони» і «загрози» дорівнює 110.

Таблиця 3.2

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін в ТОВ «ДАЛЕКС»

	Сильні сторони	100	Слабкі сторони	110
Внутрішнє середовище	1. Гнучка цінова політика та система умов оплати	20	1. Недостатня пізнаваність компанії	30
	2. Велика наявність та ширина пропонованого товару	15	2. Недостатнє використання ресурсів для реклами	20
	3. Швидкість доставки та навантаження	15	3. Відсутність можливості продажу через сайт	15
	4. Сертифікований та чистий продукт	25	4. Відсутність власної роздрібною торгівлі	25
	5. Не залежність від цін постачальників сировини для переробки	25	5. Низький рівень клієнтоорієнтованості та слабкий зворотний зв'язок з клієнтами	20
	Можливості	100	Загрози	110
Зовнішнє середовище	1. Динамічний ріст ринку споживання	35	1. Низькі бар'єри входу нових конкурентів ринку	30
	2. Послаблення позицій низки конкурентів	25	2. Нестабільність валютних курсів	50
	3. Поліпшення інвестиційного клімату в регіоні	40	3. Нестача кваліфікованого персоналу ринку праці	30

Обґрунтувати це можливо тим, що в країні нестабільна ситуація і складно планувати свою діяльність, особливо коли наявна досить важка ситуація (військова агресія) у середовищі діяльності підприємств. Головною загрозою для ТОВ «ДАЛЕКС» є зміни, які пов'язані з нестабільністю валютних курсів і неможливості передбачити їх коливання.

Потім після визначення кількісних характеристик і з урахуванням коефіцієнтів вагомості, сформулюємо проблеми (ті, які виникли для кожної комбінації сильних і слабких елементів з можливостями і загрозами) і проранжуємо їх. Результати представлені на рис. 3.3. Підводячи підсумок проведення SWOT-аналізу для ТОВ «ДАЛЕКС» та ранжування заходів з

проблемних полів, захід з підтримки найбільш ліквідного асортименту в наявності і виробництва нових товарів набрав найбільшу кількість балів і є найважливішим і вагомим для підприємства, а також першочерговим завданням.

Таблиця 3.3

Ранжування заходів проблемного поля для ТОВ «ДАЛЕКС»

Захід	Оцінка, балів
Підтримка найбільш ліквідного асортименту в наявності і виробництво нових товарів	36,4
Формування позитивного іміджу ТОВ «ДАЛЕКС» через соціальні мережі, більш активне використання інструментів маркетингу	21,2
Підтримка гнучкої цінової політики (моніторинг конкурентів за цінами та наявністю, проведення коригувань політики ціноутворення)	16,1
Активізація використання ресурсного потенціалу підприємства. Посилення інформування кожного працівника про місію і цілі підприємства	4,2
Підвищення рівня кваліфікації керівників і робітників виробничої і переробної сфери	2,9

Також найбільш важливими заходами були виділені перші 3 пункти в табл. 3.3. ТОВ «ДАЛЕКС» володіє достатньою кількістю ресурсів і можливостей для якнайшвидшого впровадження даних заходів (при виробництві і переробці овочів і фруктів). Підприємство вже має практичний досвід з реалізації даних заходів, і планує на перспективу виробництво і переробку нових видів агропромислових товарів. Так планується на перспективу розширити асортимент вирощуванням буряка так і його переробкою і виробництвом чипсів з буряка, для цього підприємство має необхідне промислове обладнання і з метою забезпечення власної переробки сировиною, планує взяти в оренду додатково 5 га ріллі (вирощування столового буряка).

Впровадження обраних заходів може переслідувати наступні цілі:

- збільшення частки на аграрного ринку підприємством;

- підтримка найбільш ліквідного асортименту в наявності і виробництво нових товарів;
- використання сучасних методів просування продукції ТОВ «ДАЛЕКС» на ринку;
- підтримка гнучкої цінової політики ТОВ «ДАЛЕКС»;
- збільшення компетенцій менеджерів щодо реалізації агропромислової продукції;
- стимулювання зростання продажів і прибутку;
- створення позитивного іміджу та репутації ТОВ «ДАЛЕКС»;
- посилення конкурентних позицій на ринку у відповідних сегментах з урахуванням споживацьких переваг.

В даний час ТОВ «ДАЛЕКС», яке хоче посилити позиції на ринку та досягти успіху, має орієнтуватися на споживачів. При формуванні стратегії диверсифікації підприємству слід провести аналіз конкурентоспроможності своєї продукції, використавши для цього метод аналізу бізнес-портфеля за допомогою матриці BCG. Будучи простим, але ефективним інструментом, вона дозволяє виявити найбільш перспективні і, навпаки, самі «слабкі» продукти. ТОВ «ДАЛЕКС» має такі основні бізнес-одиниці: сільськогосподарська продукція (картопля та яблука), плодово-овочеві порошки, чипси – картопляні, з моркви та з яблук та інша продукція переробки. Дослідження, які будуть проводитися за матрицею BCG включатимуть два основних критеріїв: привабливість ринку і конкурентна позиція підприємства на ринку. Для оцінки привабливості ринку використовується показник темпу зростання обсягу продажів ТОВ «ДАЛЕКС» (табл. 3.4).

Як бачимо з табл. 3.4 основними видами сільськогосподарської продукції, яка реалізується є овочі (картопля) та фрукти (яблука), а також продукція переробки. Інша продукція переробки в динаміці показує зниження обсягів реалізації на 12,3%, що є неперспективним напрямком для підприємства, що підтверджується даними, розрахованими для матриці BCG.

Для оцінки конкурентної позиції виду виробництва на ринку використовується рівень рентабельності (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Обсяги реалізації продукції ТОВ «ДАЛЕКС», тис. грн.

№ з/п	Продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
1	Овочі (картопля)	1315,6	1496,5	1512,6	115,0
2	Яблука	1254,0	1655,8	1688,0	134,6
3	Плодово-овочеві порошки	126,1	304,8	211,1	167,4
4	Чипси картопляні	316,2	486,5	472,1	149,3
5	Чипси з моркви	407,4	612,6	655,2	160,8
6	Чипси з яблук	512,5	714,5	785,1	153,2
7	Інша продукція переробки	1225,1	1381,4	1074,9	87,7

За допомогою даних темпів зростання обсягу продажів і рівня рентабельності можна представити фактичну ситуацію кожного з видів бізнесу ТОВ «ДАЛЕКС» на матриці бізнес портфеля, яка представлена на рис. 3.1.

Таблиця 3.5

Динаміка рівня рентабельності реалізованої продукції, %

№ з/п	Продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-
1	Овочі (картопля)	0,8	1,0	0,1	-0,7 в.п.
2	Яблука	6,7	6,2	1,6	-5,1 в.п.
3	Плодово-овочеві порошки	3,4	1,1	1,6	-1,8 в.п.
4	Чипси картопляні	2,1	2,2	2,3	+0,2 в.п.
5	Чипси з моркви	0,8	0,6	0,2	-0,6 в.п.
6	Чипси з яблук	3,0	2,1	1,1	-1,9 в.п.
7	Інша продукція переробки	0,5	0,4	0,1	-0,4 в.п.

Дані рис. 3.1 дозволяють зробити висновок про те, що в зону «А» потрапляють всі види чипсів (з картоплі, моркви та яблук). Товари, що займають малу частку ринку, але на сегменті, який швидко розвивається.

Це пов'язано з тим, що у них є перспектива потенційного розвитку (росту), але в той же час вони вимагають для цього постійних вкладень

грошових коштів. Інша продукція переробки знаходяться в зону «В», яка характеризується низьким рівнем продажів і виручки; відсутність перспектив для подальшого розвитку.

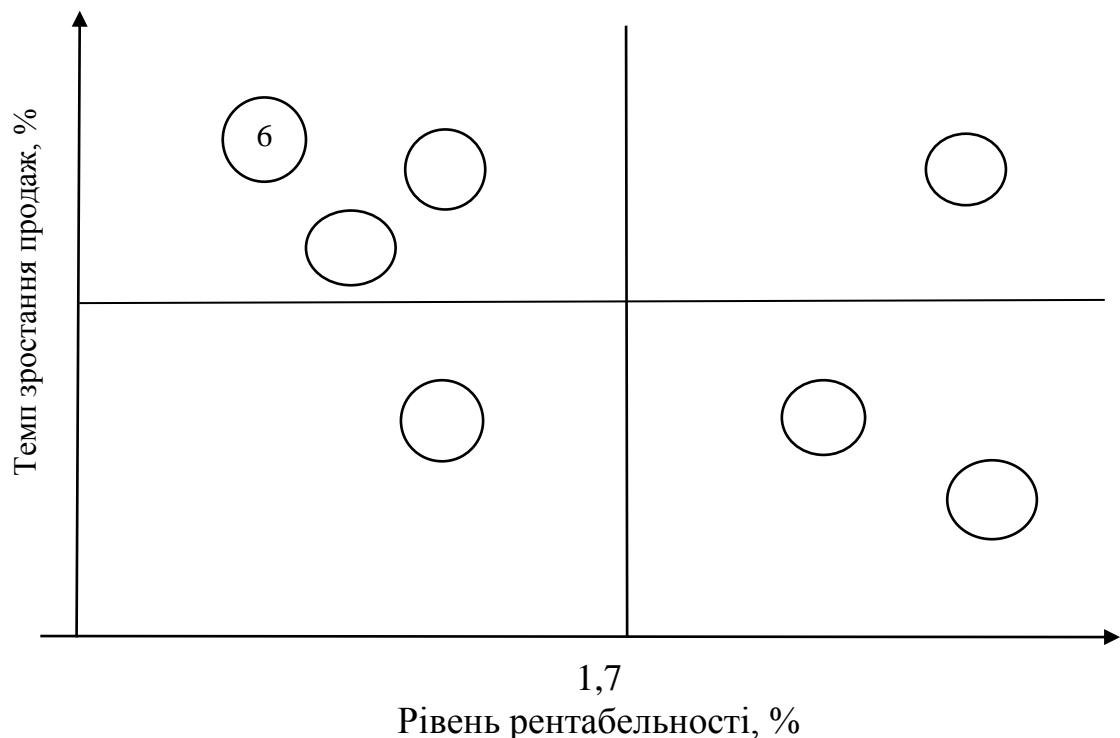


Рис. 3.1 Матриця бізнес портфеля VCG продукції переробки в ТОВ «ДАЛЕКС»

У зоні «С» перебувають сільськогосподарська продукція - картопля та яблука, це товари з низькими темпами зростання, які водночас мають високу частку на ринку. Забезпечують більшу частку грошових коштів, ніж необхідно для їх збереження. Вони є джерелом фінансових ресурсів для швидкозростаючих видів діяльності.

У зоні «D» знаходяться плодово-овочеві порошки. Для цієї продукції характерне швидке зростання ринку і висока частка її на ринку. Завдяки своїй конкурентоспроможності даний вид продукції може давати значний прибуток для ТОВ «ДАЛЕКС». Отже, враховуючи тенденції стратегічного розвитку ТОВ «ДАЛЕКС» слід обрати горизонтальну диверсифікаційну стратегією, яка буде зосереджувати увагу на розширення асортименту продукції, (наприклад, виробництво чипсів з буряка).

3.2. Вплив організаційно-економічних факторів на ефективність діяльності підприємства

Економічна реальність ТОВ «ДАЛЕКС» складна, і вона сама є частиною ще більш складної системи. Щоб направити економіку на перспективу зростання необхідно враховувати фактори, які вже існують по факту, їх різноманітність, а також безліч різних аспектів середовища, більшість з яких не знаходяться під їх контролем. Економічна ситуація часто змінюється раптово і непередбачувано, перебуваючи під впливом невідконтрольних агропереробному підприємству і тим більше факторів розвитку. Разом з тим є ряд сфер, функціонування яких може регулюватися за допомогою прийняття управлінських рішень на рівні підприємства. В ТОВ «ДАЛЕКС» є можливості більш ефективного використання виробничого потенціалу, в тому числі і наявного керівного складу менеджерів. Тому варіантом більш повного залучення у процес управління менеджерів різного рівня є використання керівництва, яке базується на інтелектуальній спеціалізації. Воно дає можливість приймати участь в проектах і реалізовувати їх (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Цикл управління, який заснований на інтелектуальній спеціалізації

Застосування в ТОВ «ДАЛЕКС» управління, де задіяні багато керівників різних рівнів в його повсякденному функціонуванні, цей процес являє собою циклічний повторюваний процес, що характеризується: координація дій учасників, які готові вкладатися в реалізацію стратегії, де кожен наступний етап повинен дозволяти новим учасникам входити (залишати) проєкт; обміном даних між усіма зацікавленими учасниками в рамках і за межами стратегічної мети; колективною оцінкою інформації, що веде до спільного прийняття рішень; встановленням загальної стратегії, програмування основних цілей і напрямів, розподілу ресурсів; визначенням операційного процесу для реалізації стратегії; вивчення потреб для управління та реалізації програми процесу управління; початком повторення цього циклу з можливістю зміни та коригування учасників.

При цьому важливо враховувати, що може змінитися в умовах, в яких здійснюється процес диверсифікації.

1. У середньостроковій перспективі зусилля ТОВ «ДАЛЕКС» будуть сконцентровані на підтримку інвестиційної діяльності. У прогнозі його соціально-економічного розвитку враховані ряд вже реалізованих проєктів (виробництво і реалізація овочів і фруктів) і потенціал інвестиційних проєктів (переробка овочів та фруктів), що мають високий ступінь підготовки і планованих, до здійснення найближчим часом.

2. Крім економічних підсумків диверсифікації ТОВ «ДАЛЕКС» необхідно загострити увагу на факторах розвитку людського капіталу, які характеризують рівень його агрегування тощо.

3. Важливими факторами, що визначають зміст диверсифікації підприємства є тенденції розвитку регіонального ринку (Вінницька область) реалізації овочів відкритого ґрунту, яблук та продукції їх переробки.

Економічною передумовою є виявлення інструменту економічного розвитку, формування якого максимально можливе при концентрації

лімітованих ресурсів у межах окремого підприємства, де такі ресурси можуть дозволити досягти найбільшого і тривалого економічного синергетичного ефекту. Формування ключових складових розвитку посилюється за рахунок синергетичного партнерства та інших інструментів економічного розвитку. Особливо це спостерігається в агропромисловому виробництві, де взаємодія інструменту економічного розвитку з ключовими складовими розвитку підприємства дозволяє позначити ефективні напрямки забезпечення позитивної динаміки соціально-економічних показників (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Взаємозв'язок інструменту економічного розвитку з основними складовими розвитку агропереробного підприємства

Спираючись на інструменти економічного розвитку необхідно правильно виявити основну галузь або вид економічної діяльності, яке притягує до себе диверсифікований комплекс суміжних галузей і видів економічної діяльності, результативне партнерство яких обумовлює отримання синергетичного ефекту в процесі їх розвитку, що в цілому і сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

З метою впровадження диверсифікаційної політики агропереробного підприємства необхідно застосовувати ряд ефективних інструментів, які здатні забезпечити результативну взаємодію диверсифікаційних стратегій в економічній структурі підприємства (рис. 3.4).

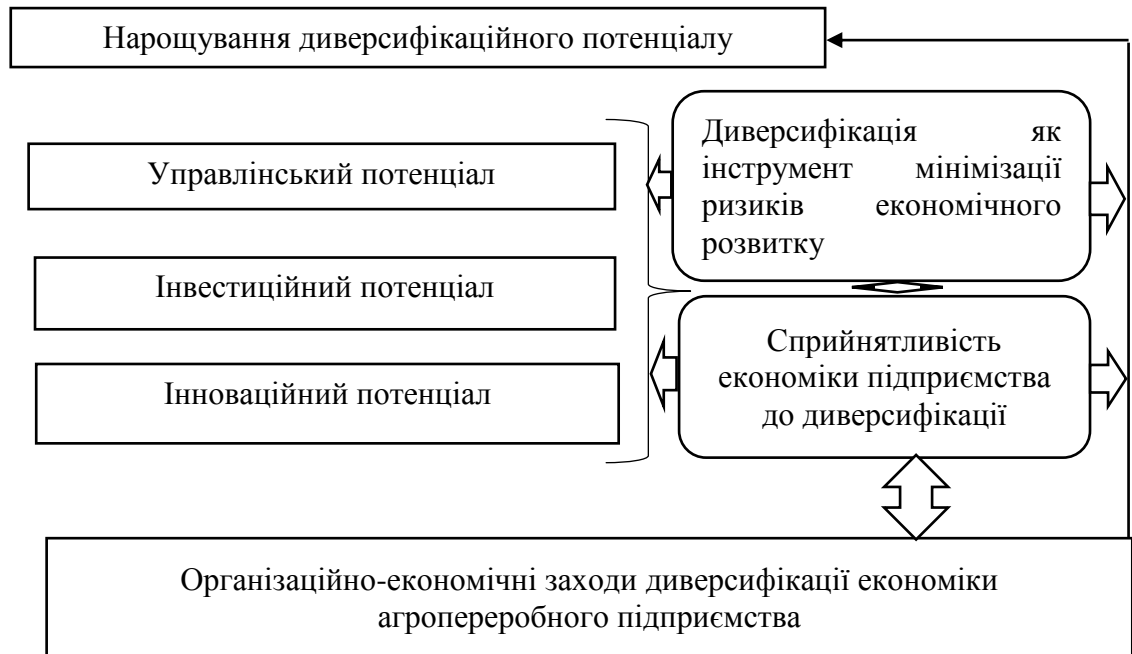


Рис. 3.4 Організаційно-економічні заходи диверсифікації економіки агропереробного підприємства

Враховуючи, що діяльність ТОВ «ДАЛЕКС» пов'язана як з виробництвом сільськогосподарської продукції так і її переробкою, то відповідно дії диверсифікаційної політики спрямовані у цих двох напрямках. Так, в агровиробництві диверсифікація систем спрямована на зменшення питомих витрат ресурсів та енергії і підвищення використання властивостей екосистеми. Внаслідок більшої кількості культур в сівозміні, вони більш складні і вимагають більш високої технічної оснащеності, проте диверсифікація в цьому випадку розсіює ризики агровиробництва. Дані системи є ресурсозберігаючі, вони завжди створюють менше викидів, часто покращують якість води і ґрунту, а от енергії зменшують споживання. Але залежно від попередньої технології диверсифікація може мати негативний вплив на деякі показники ґрунту. Гнучкість таких систем дозволяє

налаштувати виробництво на будь-який попит. Стабілізація врожайності та збільшення валових показників сприяє використанню проміжних культур у сівозмінах.

Стосовно переробки продукції в ТОВ «ДАЛЕКС», то одним з перспективних векторів є розширення асортименту продукції переробки. До стратегічного напрямку в товаристві належить виробництво і переробка столового буряка. Для вирощування цієї культури товариство додатково буде використовувати орендовані площі, а для її переробки є достатньо виробничих потужностей. Відмітимо, що вся продукція переробки (чипси із яблук, моркви, картоплі, інша продукція переробки) продається товариством в упаковці у варіанті розфасовки, починаючи з 0,5 кг і більшими обсягами. При цьому дрібна розфасовка не застосовується. Розглянемо конкурентні позиції ТОВ «ДАЛЕКС» при реалізації чипсів з буряка з меншою вагою розфасовки у порівнянні з фірмами, які вже мають свої торгові марки і реалізують свою продукцію кінцевому споживачу, а не оптовим покупцям як це здійснюють в товаристві. Проведемо оцінку можливої конкурентоспроможності чипсів з буряка, яка може бути досягнута на початковому етапі впровадження цього товару в товаристві. Розраховані в табл. 3.6 споживацькі і економічні показники для чипсів з буряка вираховані на основі цін на вже наявні ціни на продукцію переробку (чипси з картоплі, моркви).

Аналіз даних табл. 3.6 показує, що чипси з буряка, які будуть вироблятися в ТОВ «ДАЛЕКС» є найменш конкурентоспроможні в порівнянні з аналогічною продукцією з ТОВ «ФРУТЕКС» та ТОВ «ВАНДЕР ФУД», оскільки дві останні фірми вже мають свої торгові марки, під якими відбувається продаж цих товарів та формується їх імідж. Найбільші конкурентні переваги має ТОВ «ФРУТЕКС», зокрема це простежується на споживчих параметрах (більш зручна упаковка, більш висока якість, варіанти пропозиції тощо). Проведений аналіз показав, що на конкурентоспроможність високий вплив здійснює також економічний

параметр – ціна. Низький рівень цін на чипси з буряка в ТОВ «ДАЛЕКС» при майбутньому їх виробництві може бути досягнутий за рахунок більш повного завантаження виробничого обладнання і наявного висококваліфікованого персоналу.

Таблиця 3.6

Оцінка конкурентоспроможності чипсів з буряка ТОВ «ДАЛЕКС»

Параметр порівняння	Коефіцієнт вагомості	Значення оцінок щодо чипсів з буряка		
		ТОВ «ДАЛЕКС»	ТОВ «ФРУТЕКС»	ТОВ «ВАНДЕР ФУД»
Ціна, грн./кг	1,0	1000,0	1125,0	1110,0
$I_{сп}$		1,000	1,125	1,110
Якість	0,25	4,5	5,0	4,0
Склад продукту	0,15	5,0	5,0	4,5
Упаковка - за:	0,05	4,5	5,0	4,0
- якістю				
- зручністю	0,15	3,5	5,0	4,5
-екологічністю	0,05	5,0	5,0	5,0
- інформативністю	0,05	4,0	4,5	4,0
Строки зберігання	0,05	4,0	5,0	4,0
Варіанти розфасовки:	0,15	3,5	5,0	5,0
30 г		-	+	+
100 г		-	+	+
500 г		+	+	+
Варіанти пропозиції	0,1	4,0	5,0	4,0
- поліпропіленовий пакет універсальний		+	+	+
- в упаковці доу-рак		-	+	+
$I_{сп}$		8,000	11,125	10,125
$I_{к}=I_{сп}/I_{еп}$		8,000	9,889	9,122

В табл. 3.7 представлений аналіз конкурентоспроможності продукції (чипси з буряка) ТОВ «ДАЛЕКС» за ціновим критерієм (на перспективу). Із даних табл. 3.7 видно, що в ТОВ «ДАЛЕКС» цінова конкурентоспроможність чипсів з буряка складає 1,00-1,13, що в найкраще відповідає середньому значенню даного показника. У інших виробників ціна є менш конкурентоспроможною, однак вони займають більш стійкі конкурентні позиції завдяки їх споживчих критеріїв (показників), а також наявних

торгових марок і відповідного іміджу цих підприємств. Таким чином, для ТОВ «ДАЛЕКС» щодо цінової політики як фактора, що впливає на конкурентоспроможність продукції, він є резервом, що дозволить посилити її рівень в цілому.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз роздрібних цін чипсів з буряка за 0,5 кг, грн.

Параметр порівняння	Значення оцінок щодо чипсів з буряка		
	ТОВ «ДАЛЕКС»	ТОВ «ФРУТЕКС»	ТОВ «ВАНДЕР ФУД»
Середнє значення ціни ($X_{\text{ср}}$)	500,00	562,50	555,00
Максимальне значення ціни (X_{max})	562,50		
Мінімальне значення ціни (X_{min})	500,00		
Абсолютне min коливання ($X_{\text{min}}-X_{\text{ср}}$)	0,00	-62,50	-55,00
Абсолютне max коливання ($X_{\text{max}}-X_{\text{ср}}$)	62,50	0,00	7,50
Відносне min коливання ($X_{\text{min}}/X_{\text{ср}}$)	1,00	0,89	0,90
Відносне max коливання ($X_{\text{max}}/X_{\text{ср}}$)	1,13	1,00	1,01

Доцільно провести оцінку упаковки продукту в порівнянні з конкурентами. Враховуючи, що всі попередні види продукції переробки поки продаються великими обсягами (великими партіями), то для чипсів з буряка розглядається можливість реалізації в розфасовці (30 г, 100 г і 500 г).

Для цього визначаються найбільш важливі характеристики упаковки, які можуть вплинути на вибір товару з позиції покупця і шкалу оцінки – оцінка проводилася у вигляді усного опитування основних покупців продукції. Далі визначимо значимість цих факторів за ступенем їх впливу на вибір покупця.

Крім того, для ТОВ «ДАЛЕКС» важливо переглянути політику реалізації цих видів товарів, оскільки такий канал як інтернет-магазин

дозволить збільшити як обсяг продажу так і досягти розширення сфери розповсюдження їх продукції.

Результати розрахунків відобразимо в табл. 3.8. Як бачимо з табл. 3.8 після визначення вагомості всіх факторів за рівнем їх впливу на вибір покупця і здійснення оцінки упаковки з урахуванням значення цих факторів, встановлено, що для ТОВ «ДАЛЕКС» рівень фасування чипсів перебуває на низькому рівні, що не посилює конкурентні переваги цього підприємства.

Таблиця 3.8

Оцінка упаковки та значимість факторів

Властивості	Середнє значення, Y_i	Упаковка для чипсів з буряка		
		ТОВ «ДАЛЕКС»	ТОВ «ФРУТЕКС»	ТОВ «ВАНДЕР ФУД»
Зовнішня привабливість (X_1)	0,15	0,60	0,75	0,85
Зручність зберігання (X_2)	0,15	0,40	0,50	0,50
Зручність транспортування (X_3)	0,20	1,00	1,00	1,00
Надійність (X_4)	0,12	0,38	0,63	0,65
Структура маркування (X_5)	0,21	0,50	0,65	0,75
Інформаційність упаковки (X_6)	0,17	0,60	0,70	0,70
Оцінка упаковки з урахуванням вагомості фактора		3,48	4,23	4,45

В товаристві упаковка, в якій відбувається реалізація чипсів є універсальні поліпропіленові пакети. При можливій зміні розміру фасування (30 г, 100 г і 500 г) для ТОВ «ДАЛЕКС» запропонована упаковка дой-пак крафт (80x130 мм). Зміна розфасовки та виникнення додаткових витрат пов'язаних з вартістю упаковки та витратами на фасування.

Наступним напрямком диверсифікаційної політики після розширення товарної лінії бренду (чипси з буряка) є вихід на нові споживчі сегменти за рахунок збільшення обсягу реклами та відкриття власного інтернет-магазину.

Перший досягається шляхом просування в соціальних мережах. Для цього створюються різні види контенту, які потім самостійно поширюють користувачі через соціальні канали.

Стосовно відкриття інтернет-магазину то його переваги відносно магазину роздрібної торгівлі беззаперечні для умов діяльності ТОВ «ДАЛЕКС». В даний час вкладається чимало сил у товаристві щодо розвитку роботи з клієнтами з метою досягнення більш високого рівня їх задоволеності бездоганим процесом покупки. Подібні технології можуть допомогти знайти потрібні товари, перевірити їх наявність і в цілому поліпшити якість обслуговування. З цією метою підприємство використовує мобільні застосунки для того, щоб надати своїм співробітникам рішення і дані, що підвищують продуктивність їх праці, створюються умови для прийняття рішень, що забезпечують більш високу якість їх обслуговування.

Для ТОВ «ДАЛЕКС» інтернет-магазин може бути допоміжним каналом реалізації та доповнюючим джерелом доходу. Чому саме такий формат торгівлі? Розглянемо переваги його відкриття: відсутність географічних обмежень та необхідності в товарному запасі (в деяких випадках). Інтернет-торгівля не завжди вимагає створення товарних запасів; нижчий рівень операційних витрат на оренду складу; витрат на оплату праці тощо; більш широкий асортимент; можливість запуску магазину з будь-яких обсягів; економія часу на покупку.

Передбачувана величина зростання обсягу продаж за експертними оцінками - 5%. Одноразові фінансові вкладення на впровадження даного заходи складають: послуги програміста (одноразово) – 35 тис. грн, зарплата клієнт - менеджера з нарахуваннями щорічно 69 тис. грн., інші витрати, пов'язані з рекламою та просуванням інтернет - магазину (протягом періоду розробки та впровадження) – 44 тис. грн. Загальна сума витрат складає 148 тис. грн.

Дані для розрахунку показників економічної ефективності відкриття інтернет-магазину зведемо в табл. 3.9. Приріст виручки за рахунок реалізації

заходу: $\Delta B = 3358,3 - 3198,4 = 159,9$ тис. грн. Беручи до уваги, що одноразові витрати на впровадження заходу 148 тис. грн., розрахуємо річний економічний ефект: $E_f = \Delta B - Z = 159,9 - 148,0 = 11,9$ тис. грн. Розрахуємо термін окупності заходу: $T_{ок} = Z/\Delta B = 148000/159900 = 0,93$; $365 \text{ днів} \times 0,93 = 339$ днів. Даним розрахунком підтверджується окупність впровадження інтернет-магазину за 11 місяців від початку його реалізації.

Таблиця 3.9

Показників економічної ефективності від відкриття інтернет-магазину»

Показник	Сума, тис. грн.
Обсяг реалізації продукції переробки до впровадження заходу (ТП ₁)	3198,4
Обсяг реалізації продукції переробки після впровадження заходу (ТП ₂ = ТП ₁ *1,05)	3358,3
Приріст виручки за рахунок реалізації заходу	159,9
Одноразові витрати на впровадження заходу	148,0

Отже, диверсифікаційна політика в ТОВ «ДАЛЕКС» щодо агропереробного виробництва опирається на досягнення наступних цілей: стійке використання природних ресурсів та наявних виробничих потужностей, створення робочих місць, зростання доходів і виробництва, мінімізація ризику через розширення каналів реалізації, більш високу прибутковість від різних продуктів.

Висновки до третього розділу

Підсумовуючи отримані результати оцінки зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ДАЛЕКС» та проведення ранжування заходів проблемних полів показало, що воно володіє достатньою кількістю ресурсів і можливостей для якнайшвидшого впровадження таких основних заходів як підтримка найбільш ліквідного асортименту в наявності і виробництво нових

товарів; формування позитивного іміджу продукції товариства через соціальні мережі, більш активне використання інструментів маркетингу.

Стосовно визначення найбільш прибуткових товарів, то проведений портфельний аналіз показав, що найбільш перспективним є виробництво і збут всіх видів чипсів (з картоплі, моркви та яблук). оскільки вони займають перспективний сегмент ринку, який швидко розвивається. Також слід приділяти увагу таким сільськогосподарським культурам як картопля та яблука, це товари з низькими темпами зростання, які водночас мають високу частку на ринку і забезпечують більшу частку грошових надходжень.

Враховуючи тенденції стратегічного розвитку ТОВ «ДАЛЕКС» слід обрати горизонтальну диверсифікаційну стратегією, яка буде зосереджувати увагу на розширення асортименту продукції переробки – виробництво чипсів з буряка.

Впровадження цієї продукції у виробничий процес передував аналіз її потенційної конкурентоспроможності, на яку впливатимк два фактори ціна та споживчі переваги. В ТОВ «ДАЛЕКС» при виробництві і збуту чипсів з буряка буде сформований низький рівень цін, що може бути досягнутий за рахунок більш повного завантаження виробничого обладнання і наявного висококваліфікованого персоналу. Так, цінова конкурентоспроможність чипсів з буряка складає 1,00-1,13, що найкраще відповідає середньому значенню даного показника у порівнянні з основними конкурентами. У інших виробників ціна є менш конкурентоспроможною, однак вони займають більш стійкі конкурентні позиції завдяки їх споживчих критеріїв (показників), а також наявних торгових марок і відповідного іміджу цих підприємств.

За вагомістю впливу факторів на вибір покупця встановлено, що упаковка та розфасовка (їх вага) чипсів для ТОВ «ДАЛЕКС» перебуває на низькому рівні, що не посилює конкурентні переваги цього підприємства.

В товаристві упаковка, в якій відбувається реалізація чипсів є універсальні поліпропіленові пакети. При можливій зміні розміру фасування

(30 г, 100 г і 500 г) для ТОВ «ДАЛЕКС» запропонована упаковка дой-пак крафт (80x130 мм). Зміна розфасовки та виникнення додаткових витрат пов'язаних з вартістю упаковки та витратами на фасування, а також розширенням каналів реалізації продукції за рахунок відкриття інтернет-магазину.

Ефективність від впровадження заходів диверсифікації виробництва дозволить в перший рік збільшити прибуток на 2%, термін окупності заходу (впровадження інтернет-магазину) складе 11 місяців.

В ТОВ «ДАЛЕКС» є можливості більш ефективного використовувати виробничий потенціал, в тому числі і наявного керівного складу менеджерів. Тому варіантом більш повного залучення у процес управління менеджерів різного рівня є використання управління, яке ґрунтується на інтелектуальній спеціалізації.

Отже, диверсифікаційна політика в ТОВ «ДАЛЕКС» щодо агропереробного виробництва опирається на досягнення наступних цілей: стійке використання природних ресурсів та наявних виробничих потужностей, створення робочих місць, зростання доходів і виробництва, мінімізація ризику через розширення асортименту товарів (чипси з буряка), каналів реалізації (відкриття інтернет-магазину), більш високу прибутковість від різних продуктів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Диверсифікація є моделлю діяльності підприємства, що розкривається періодичністю змін або статичністю різноманітності напрямків підприємницької, інноваційної, інвестиційної та інших видів діяльності і залежно від спрямувань впливу середовища. На підприємстві диверсифікаційна політика складається з складових: її мети, видів, суб'єктів та об'єктів, що дозволяє отримувати синергетичний ефект і тим самим, при однакових інших умовах, підвищувати ефективність виробництва.

ТОВ «ДАЛЕКС» займається вирощуванням і переробкою сільськогосподарської продукції, яке поєднує у собі ресурсний потенціал сільського господарства і виробничі потужності для їх переробки. Аналіз його за натуральними показниками виробництва сільськогосподарської продукції показали зростання. Ефективність використання земельного капіталу знизилася. Прибуток на 1 га зменшився майже в п'ять разів. Ефективність використання основних фондів зросла (5,9%), як і виробіток на одного працюючого (30,6%). Показники рентабельності були низькими і показують щорічну тенденцію до зниження. Рівень рентабельності зменшився на 2,1 в.п., а норма прибутку – 2,07 в.п.

Площа сільськогосподарських угідь використовується під вирощування сільськогосподарських культур (овочі відкритого ґрунту) так і багаторічних насаджень (фруктів), частина з них направляється на власну переробку, а частина – реалізується. Натуральні показники виробництва продукції переробки зросли за всіма видами. Найбільший приріст 5,4 в.п. показує зростання виробництва чипсів з яблук, що пов'язано з розширенням даного напрямку переробки на підприємстві.

Динаміка товарної продукції за всіма видами продукції показує зростання, окрім іншої продукції переробки (зменшення надходжень від реалізації склало 12,3%). За темпами зростання максимальний приріст показує продукція переробки. Стосовно надходжень, то в 2024 р. від цих

двох галузей – сільськогосподарське виробництво і переробка – вони мають майже однаковий обсяг (50%/50%).

Враховуючи специфіку виробленої продукції (сільськогосподарська і продукція переробки) збут продукції відбувається за різними каналами. Вся продукція переробки (100%) реалізується оптовим покупцям і це єдиний канал її реалізації, роздрібною торгівлю цієї продукції товариство немає. Реалізація частини сільськогосподарської продукції, яка не направлена на власну переробку відбувається за каналами видачі на паї та оптовим покупцям.

Структура витрат на виробництво і реалізацію продукції не зазнала змін. Найбільшу частку у структурі витрат займають прямі матеріальні – 66-67%, найменші витрати складають амортизаційні відрахування – 7-8%. В динаміці витрат відбувся ріст зумовлений зростанням цін на сировину, електроенергію тощо. За результатами діяльності в усі роки підприємство отримало прибуток, який зменшився відносно 2022 р. на 67,5% (в три рази) в 2024 р.

Рентабельність виробництва фруктів була вищою відносно овочів. Водночас значення самих показників є низькими, овочі знаходяться на межі самоокупності. Рентабельність виробництва фруктів низька, на 1 грн. витрат їх виробництва отримують 0,02 грн. прибутку. Цінова конкурентоспроможність всіх сільськогосподарських культур майже відсутня.

Виробництво продукції переробки було ефективним, при цьому дуже низьким. В 2024 р. підприємство здійснювало переробку на межі самоокупності. Рівень рентабельності і рентабельність продажу були на рівні 0,6%.

Підсумовуючи отримані результати оцінки зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ДАЛЕКС» та проведення ранжування заходів проблемних полів показало, що воно володіє достатньою кількістю ресурсів і можливостей для якнайшвидшого впровадження таких основних заходів як

підтримка найбільш ліквідного асортименту в наявності і виробництво нових товарів; формування позитивного іміджу продукції товариства через соціальні мережі, більш активне використання інструментів маркетингу.

Стосовно визначення найбільш прибуткових товарів, то проведений портфельний аналіз показав, що найбільш перспективним є виробництво і збут всіх видів чипсів (з картоплі, моркви та яблук). оскільки вони займають перспективний сегмент ринку, який швидко розвивається. Також слід приділяти увагу таким сільськогосподарським культурам як картопля та яблука, це товари з низькими темпами зростання, які водночас мають високу частку на ринку і забезпечують більшу частку грошових надходжень.

Враховуючи тенденції стратегічного розвитку ТОВ «ДАЛЕКС» слід обрати горизонтальну диверсифікаційну стратегією, яка буде зосереджувати увагу на розширення асортименту продукції переробки – виробництво чипсів з буряка.

На впровадження цієї продукції у виробничий процес мають вагомий вплив два фактори - ціна та споживчі переваги. В ТОВ «ДАЛЕКС» при виробництві і збуту чипсів з буряка буде сформований низький рівень цін, що може бути досягнутий за рахунок більш повного завантаження виробничого обладнання і наявного висококваліфікованого персоналу. За вагомістю впливу факторів на вибір покупця не використовується фактор упаковки та розфасовки (їх вага) чипсів. З цією метою запропоновано відкриття інтернет-магазину для розширення каналів збуту продукції переробки, товариство зможе реалізовувати чипси в різних обсягах. Вартість упаковки та витрати на фасування, а також розширенням каналів реалізації продукції за рахунок відкриття інтернет-магазину дозволить на перший рік впровадження збільшити прибуток на 2% та окупити проєкт за 11 місяців.

В ТОВ «ДАЛЕКС» є можливості більш ефективного використовувати виробничий потенціал, в тому числі і наявного керівного складу менеджерів. Тому варіантом більш повного залучення у процес управління менеджерів

різного рівня є використання управління, яке ґрунтується на інтелектуальній спеціалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропереробного комплексу. К.: КНЕУ. 2015. 783 с.
2. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р. С. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. С. 353-360.
3. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf
4. Богуславський Є.І., Горяник О.В. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. №8. С. 40-47
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Київ: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
6. 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.
7. Вовк М.В., Стибель Р.І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2024. т 26. №104. С. 19-24.
8. Глущенко, Н. В., Копоть, О. С. Стратегії диверсифікації в металургійному секторі економіки України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 4, С. 201-214
9. Гнатківський Б.М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317-322.

10. Данкевич Є., Данкевич В. Переваги і ризики надконцентрації агропромислового виробництва та земельних ресурсів: економічний, екологічний та соціальний аспект. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 2, No. 3. С. 60–74.
11. Дергачова Г.М., Огінський О.С., Щемур В.Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління, Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4 (80). С. 54-62
12. Дідович, І. І., Атаманчук, З. А., Маліновська, М. В., & Зюбрик, Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1(78/79). С. 107–111. <https://doi.org/10.36930/507816>
13. Дроздова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 74. С. 121–124.
14. Економіка підприємства. Заг. ред. Л. Г. Липич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с.
15. Згурська, О. М, Ващенко, О. О, Гужавіна, І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 22-27. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22>
16. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23
17. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. № 1. С. 101.

18. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-25.
19. Коломицева О.В., Опаленко А.М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. Вип. 50. С. 102—114
20. Кубай О.Г., Денєга Ю.В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 85–92. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.85
21. Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Скибінський О.С., Дрималовська Х.В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2015. №7. С. 194–201.
22. Лагодієнко Н. В., Шаповалова І. О., Рибалко С. В. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в системі підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. №1. С. 49–57.
23. Лахматова О.В. Диверсифікація фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення біорізноманіття в умовах децентралізаційних, євроінтеграційних та воєнних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №19. С. 98-104.
24. Лівшиць В. Я. Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії Метінвест). *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 14-21.
25. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1. С. 59–68.
26. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього

середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020. № 6 (117). С. 63-66.

27. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 45–53.

28. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58-67

29. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193-195

30. Петров В. М. Диверсифікація виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №1. С. 41-53.

31. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. 2016. №.1(67). С. 73-78

32. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/nppdaa/7.1/249.pdf>

33. Свиноус І.В., Рудич О.О., Зубченко В.В. Диверсифікація як фактор нівелювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 3-4. №74. С. 42-49.

34. Семенова В.Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №3 (70-71). С. 219-226.

35. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Бородей Д.В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №2. С. 111-114.

36. Скоробогатов М.М. Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3(25). С.18–21.
37. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>.
38. Ткачук В. І., Тарасович Л. В., Давидов Д. О. Диверсифікація як інструмент економічного зростання сільськогосподарських підприємств: теоретико-прикладний аспект. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3. С. 89- 94.
39. Хомюк Н. Павліха Н., Вороний І. Диверсифікація як інструмент забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 22. № 96. С. 35-41.
40. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>
41. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №7. С.147–151.
42. Чукіна І.В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії. Серія: економіка та управління підприємством*. 2018. Випуск 35. С. 80-85
43. Щербата І. Диверсифікація сільськогосподарських підприємств: прийняття рішення. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2017. №24(1). С. 12-17.
44. Язлюк Б.О. Застосування диверсифікації при реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства. *Зб. наук. праць молодих*

вчених «Наука молода». Тернопіль: Економічна думка, 2010. Вип. 14. С. 198–202.

45. Ansoff H. Igor, McDonnell Edward J. *The New Corporate Strategy*. Wiley. 1988. 258 p.

46. Ansoff, I. *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957.

47. Chandler Jr., A.D. *Strategy and Structure*. Chapter in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press, 1962, Cambridge.

48. F.Kotler *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley and Sons Ltd. 2017, 208 p.

49. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. *Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of its Intellectual Capital*. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No. 3. P. 134–137. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/13410>

50. Kwilinski A., Kuzior A. *Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises*. *Management Systems in Production Engineering*. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0020>