

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Планування диверсифікації діяльності підприємства»

КРМ. ТПТтаУБ.1.769-03.І.3.1

Здобувачка _____ Швець Юлія Станіславівна
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Соколюк К.Ю.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12 грудня 2023 р., протокол № 7

Завідувач кафедри

_____ ТПТтаУБ _____ Наталія БАСЮРКІНА
Підпис

Одеса – 2023 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ
І МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна

Факультет – Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі
Кафедра – Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки Юлії ШВЕЦЬ

(ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

1. Тема роботи: «Планування диверсифікації діяльності підприємства» затвердженою наказом ОНТУ від 01.12.2023 р. № 769-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 07.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТтпУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані підприємств агропромислового сектору України.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади диверсифікації бізнес-діяльності. Розділ 2. Сучасний стан розвитку підприємств аграрного сектору. Розділ 3. Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства. Розділ 4. Планування диверсифікації діяльності підприємства. Розділ 5. Охорона праці. Список літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиць – 27, рисунків – 15. Різновиди стратегій диверсифікації (рис.), Ієрархія схильності підприємства до ризику (рис.), Етапи процесу вибору напряму диверсифікації (рис.), групування підприємств за розмірами зібраної площі основних с/г культур (табл.), етапи прийняття рішення про

проведення диверсифікації (рис.), Якісний аналіз ризиків проекту (табл.).

б. Дата видачі завдання 15.08.2023 р.

Керівник: _____ к.е.н., доцент Соколюк К.Ю.

Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Швець Юлія Станіславівна

Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збирання інформації для характеристики сутності й основних підходів до диверсифікації діяльності підприємства. Написання розділу 1	15.08.2023 – 31.08.2023 рр.	Виконано
2.	Збирання і обробка статистичної інформації для аналізу діяльності агропромислових формувань і написання розділу 2	01.09.2023 - 15.09.2023 рр.	Виконано
3.	Дослідження стану та перспектив розвитку підприємництва на ринку трваринництва та птахівництва (до розділу 2)	16.09.2023 - 26.09.2023 рр.	Виконано
4.	Проведення аналізу ефективності діяльності аграрного підприємства і написання розділу 3	27.09.2023 - 07.10.2023 рр.	Виконано
5.	Планування диверсифікації діяльності підприємства (розробка стратегії та оцінка ефективності) і написання розділу 4	08.10.2023 - 08.11.2023 рр.	Виконано
6.	Написання розділу 5 з охорони праці на аграрному підприємстві	09.11.2023 - 19.11.2023 рр.	Виконано
7.	Формулювання висновків до роботи	20.11.2023- 30.11.2023 рр.	Виконано
8.	Оформлення роботи та її рецензування	01.12.2023 - 07.12.2023 рр.	Виконано

Керівник _____ д.е.н., доцент Соколюк К.Ю.

Підпис

Здобувач-дипломник _____ Швець Ю. С.

Підпис

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Швець Ю. С.

Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить **93** сторінок, **15** таблиць, список літератури з **75** найменувань, 6 додатків.

Метою виконання роботи є проведення розгорнутого аналізу сучасного стану підприємств аграрного сектору, особливостей розвитку ринку аграрної продукції та визначення основних напрямів та можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

Об'єктом є економічні відносини між суб'єктами аграрного сектору щодо диверсифікації бізнес-діяльності.

Завданням роботи передбачено дослідження сутності економічної диверсифікації, визначення стану та перспектив розвитку підприємництва в галузі тваринництва, розробка стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

За результатами роботи сформульовано висновки щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі використання стратегії диверсифікації.

Одержані результати можуть бути використанні на підприємствах аграрного сектору як заходи зі стабілізації фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкової "ніші" та зміцнення їх іміджу.

Рік виконання роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

THE SUMMARY

Thesis contains 93 pages, 27 tables, the list of references of 75 titles, 6 applications.

The purpose of the work is to conduct a detailed analysis of the current state of enterprises in the agricultural sector, the features of the development of the agrarian market, and the identification of the main directions and opportunities for diversification of the enterprise's activities.

The object is economic relations between subjects of the agrarian sector regarding the diversification of business activities.

The tasks of the work include researching the essence of economic diversification, determining the state and prospects for the development of entrepreneurship in the field of animal husbandry, and developing a strategy for diversifying the company's activities.

Based on the results of the work, conclusions were formulated regarding the improvement of the efficiency of the enterprise based on the use of the diversification strategy.

The obtained results can be used at enterprises of the agrarian sector as measures to stabilize the financial situation, increase competitiveness, expand the market "niche" and strengthen their image.

Year of implementation of work – 2023.

Year of presentation of work – 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Теоретичні засади визначення сутності диверсифікації.....	10
1.2. Основні засади розвитку підприємства на засадах диверсифікації....	18
1.3. Підходи та фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації аграрного підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	40
2.1. Загальний стан розвитку підприємництва в аграрному секторі	40
2.2. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємництва на ринку продукції тваринництва та птахівництва.....	45
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «ЧАГА-АГРО».....	48
3.2. Аналіз кадрового та матеріально-технічного забезпечення фермерського господарства.....	51
3.3. Стратегічний аналіз діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку.....	53
Висновки до 3 розділу.....	57
РОЗДІЛ 4 ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
4.1. Обґрунтування стратегії диверсифікації для аграрного підприємства... ..	58
4.2. Розробка пропозицій щодо напрямів розвитку підприємства на умовах диверсифікації.....	68
4.3. Аналіз та оцінка ефективності стратегії диверсифікації.....	71
Висновки до 4 розділу.....	82
РОЗДІЛ 5 ОХОРОНА ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання темпів НТП, яке спостерігається на протязі останніх десятиріч, ускладнення конкуренції, зумовлене глобалізацією економіки, значно поглиблюють проблеми забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності товаровиробників. Підприємства змушені вирішувати проблеми шляхом скорочення витрат та розширення діяльності в напрямку стабільнішого попиту.

Підприємства різноманітних галузей за умов глобалізації світової економіки, зумовлено взаємовходженням технологій та капіталів, здійснюють диверсифікацію власного господарсько - фінансового функціонування. Суть процесу диверсифікації саме як економічного процесу має доволі вагомим значення для підтримки можливості подальшого поступового здійснення господарської роботи. Питання детального обґрунтування стабільного економічного розвитку підприємства перш за все пов'язані зі створенням методики реалізації подібних проектів.

Як і будь-який з економічних процесів, які здійснюють суб'єкти господарювання, процес диверсифікації має конкретну цільову направленість. До варіантів цільової направленості слід віднести покращення ефективності від результатів господарсько-фінансової діяльності, одержання економічної вигоди.

Для економічного стану, при якому сьогодні ведуть свою діяльність промислові підприємства, характерними є нестабільність та невизначеність. Сталий розвиток підприємства прямо залежить від його здатності скласти прогноз і гнучко реагувати на умови навколишнього оточення, які постійно змінюються, здобувати і утримувати нові конкурентні переваги в процесі боротьби на ринках.

Вдалим та вигідним засобом забезпечення сталого розвитку є диверсифікація. На превеликий жаль, на більшості українських виробничих підприємств питання управління стратегіями диверсифікації вирішується

неефективно. Відсутність чітко поставлених завдань та зрозумілої стратегії розвитку виробництва, невдало організована система збуту, застарілі методи перевірки якості продукції, нестача аналітичного дослідження ринків збуту та персональної роботи з можливими клієнтами спричинили втрату останніх, занепад і, як підсумок, банкрутство безлічі сучасних підприємств, у минулому титанів української промисловості.

В дослідженнях іноземних та вітчизняних авторів доволі детально розглянуті теоретичні та науково-методичні засади, а саме в роботах: І. Ансоффа, М. Паскє, А. Томпсона, А. М. Аронова, Г. Гольдштейна, Т. Коно, Г. Немченко, В. Габаліса, В. Коноплицького, М. Корінько, М. Міньковської, Ю. Іванова, О. Цогли та ін. Праці згаданих вчених в загальному направлені на питання збалансованості асортиментного портфеля, методів диверсифікації, особливостей управління диверсифікованою фірмою, її фінансової стійкості.

Одночасно з цим виникає необхідність удосконалювати різноманітні механізми посилення конкурентних переваг цих підприємств та проводити пошук новітніх підходів для їх забезпечення стратегічними інструментами, що дало б можливість досягати поставлених цілей за умов нестабільності та середовища, що швидко змінюється.

Отже, не звертаючи увагу на доволі значну зацікавленість науковців та дослідників до вказаної проблематики напротязі останнього часу, певні аспекти досі є недостатньо вивченими, вимагають вдосконалення та подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є проведення розгорнутого аналізу сучасного стану підприємств аграрного сектору, особливостей розвитку ринку аграрної продукції та визначення основних напрямів та можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

Основні завдання, які ставилися у процесі дослідження:

- Вивчення теоретико-методичних засад диверсифікації бізнес-діяльності;

- Дослідження сучасного стану та розвитку підприємств аграрного сектору;
- Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства;
- Розробка плану та заходів щодо реалізації диверсифікації діяльності підприємства;
- Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження є економічні відносини між суб'єктами аграрного сектору щодо диверсифікації бізнес-діяльності.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні аспекти щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Під час дослідження застосовувалися такі **методи**: порівняльний метод, статистичний метод дослідження, завдяки якому було проведено аналіз сучасного стану ринку зерна світового, вітчизняного та регіонального.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики і продовольства, інших міністерств і відомств, статистичні матеріали міжнародних організацій в галузі ринку зерна, наукові публікації провідних українських та інших зарубіжних учених.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні засади визначення сутності диверсифікації

Підприємства різних галузей в умовах у глобалізації світової економіки, пов'язаної з в взаємопроникненням технологій та капіталів, у проводять диверсифікацію власної господарсько-фінансової діяльності. Сутність процесу диверсифікації як економічного процесу має велике значення для підтримання можливості подальшого ведення господарської діяльності.

Перспективний розвиток підприємства, можливості підвищення його конкурентоспроможності, здатність протистояти поширенню кризових процесів значно залежить від обраної стратегії розвитку, важливе місце в якій належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам. Як правило, організація даної діяльності ґрунтується на використанні людського капіталу засновників (певні вміння, навички, досвід та наявної освіти) або особливого місця положення (приміська територія тощо) [8].

Диверсифікація є важливим напрямком розширення діяльності підприємства, що дозволяє освоювати нові види продукції, виходити за межі певної галузі, інвестувати кошти у різноманітні сфери діяльності не пов'язані між собою. Такий підхід дозволяє знижувати ризики завдяки перерозподілу ресурсів за різними сферами діяльності та формуванню інвестиційного портфелю [40].

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки [17]. В ЄС диверсифікація сільської економіки

виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень зайнятості сільського населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності [43]. Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергічний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [44].

Диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані із ціновими характеристиками, які мають на меті збільшення споживчого ефекту), технологічні конкурентні переваги (наявність та експлуатація технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дають можливість забезпечити оновлення і розширення асортименту), партнерські конкурентні переваги (формування соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією).

Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [10]. В подальшому його теорія узагальнена та розвинута М. Портером та іншими науковцями.

Диверсифікація — це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг [16, с.17].

У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. В «Економічній енциклопедії» за редакцією Мочерного С. В. визначено поняття «диверсифікація» як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [13]. Л. Івченко[18],

характеризує диверсифікацію (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) - як одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

Таблиця 1.1

Визначення суті поняття «диверсифікація» різними вченими

Автор	Визначення
І. Ансофф [14]	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
А.А. Томпсон, А. Д. Стрікланд [40]	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях
М. Портер [49]	диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Багорка М. О. [2]	форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
Бахчиванжи Л.А. [3]	комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів із різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності
Збарський В. К. [14]	один із видів стратегії розвитку підприємництва, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.
Ілляшенко С. М. [19]	процес входження (проникнення) в нові галузі діяльності, в яких суб'єкт господарювання ще не господарював та які покликані змінити (замінити) або доповнити (розширити) асортимент продукції, що вже випускається
Ільчук М. М. [20]	об'єктивно необхідний процес розширення асортименту товарів та послуг, нових напрямів інвестування, маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності діяльності, більш повного використання фінансових можливостей та ресурсів, зростання додаткової вартості тощо.
Малік М. Й. [30]	це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення

Таким чином, більшість вчених погоджуються з тим, що диверсифікація це не що інше, як один із видів стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства, проте кожен з них дає різне визначення поняття «диверсифікація» (табл. 1.1).

Таким чином, диверсифікаційний процес — це процес розширення підприємницької діяльності підприємств та одночасний розвиток різних, незв'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру. За своєю суттю диверсифікація передбачає використання методу покращення діяльності підприємства за новими напрямками з метою підвищення прибутку та використання своїх наявних ресурсів з максимальною ефективністю [16, с.18]

Процес диверсифікації має ряд переваг для підприємства, проте має й певні недоліки. До переваг диверсифікації для агробізнесу належать: ефективне залучення та використання власних ресурсів; можливість отримання синергічного ефекту, що дасть можливість збільшити ефективність; можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства; сприяння оновленню номенклатури товарів та послуг; повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу; зменшення ступеня підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.

До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна віднести: недосконале вивчення особливостей нового ринку; невизначеність часу впровадження; не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва; диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих

агропідприємствах [33].

Івченко Л. визначає наступні причини прийняття рішення про диверсифікацію підприємницької діяльності:

1. Відсутність можливостей отримання додаткових прибутків у традиційних сферах функціонування підприємства, що викликане антимонопольним законодавчим регулюванням;

2. Стагнація (застій) ринку на якому зосереджена діяльність підприємства: ринок збуту насичений продукцією, відповідно, спостерігається скорочення попиту, існує потужний тиск конкурентів;

3. Необхідність інвестування надлишкового капіталу з метою його збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

4. Необхідність зниження ризиків діяльності підприємства (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

5. Високі бар'єри виходу на світові ринки [18, с. 102].

Якщо систематизувати причини диверсифікації підприємницької діяльності, то можна назвати п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Як правило, ці мотиви тісно пов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації.

До техніко-технологічних можна віднести: збереження виробничого потенціалу суб'єкта господарювання; підвищення рівня використання виробничої потужності; визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів; упровадження передових досягнень науково-технічного прогресу.

Економічні причини містять наступне: перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва; пошук нових напрямів капіталовкладень;

розширення та захоплення нових ринків збуту; підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів. Фінансові причини передбачають: розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва; фінансову стабілізацію. До соціальних причин належать: збереження робочих місць і використання висококваліфікованих працівників; створення нових робочих місць [7, с.175].

Вчені розрізняють наступні види диверсифікації: вертикальна; горизонтальна; концентрична; конгломератна (рис. 1.1).

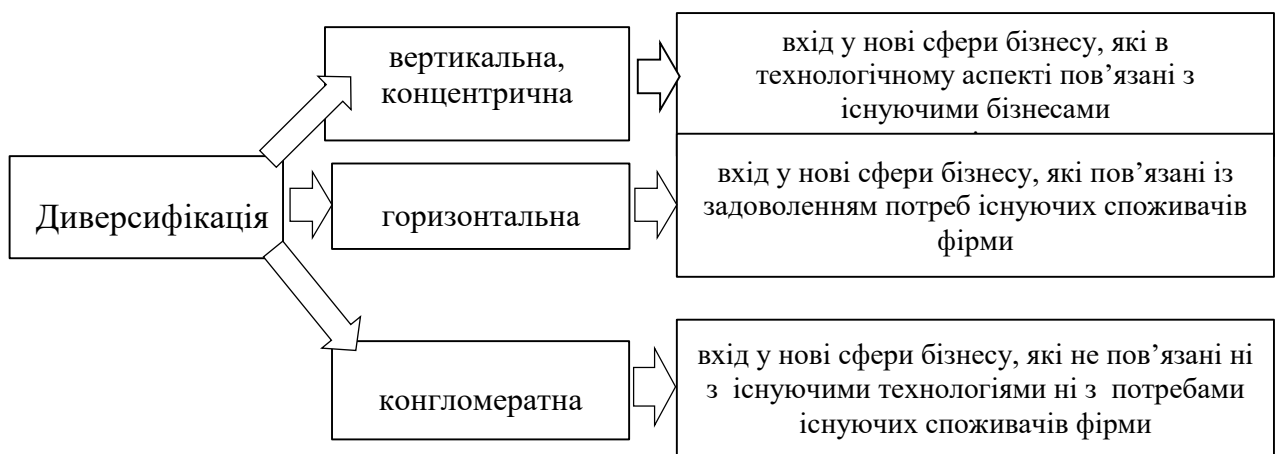


Рис. 1.1. Різновиди стратегії диверсифікації [2, с. 19].

Вертикальна диверсифікація— коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Вона характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва — від сировини до готового продукту [5].

Перевагами вертикальної диверсифікації є: - поєднання координації дій з великими можливостями контролю; - стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; - гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів; -

тісний контакт з кінцевими споживачами.

Горизонтальна диверсифікація - стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та користування цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів. Горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися - тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності[2, с.19].

Концентрична диверсифікація ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених в освоєному ринку, в технологіях. [5, с.15].

Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація полягає в тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми і які будуть реалізовуватися на нових ринках. Вказана диверсифікація становить поповнення асортименту товарами, які не мають ніякого відношення до технології, яку застосовує компанія, а також до її товарів та ринків збуту. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [23].

Виокремлюють різні методологічні підходи до здійснення диверсифікації:

- ресурсний підхід;
- ринковий підхід (метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки);
- ієрархічний підхід;
- системний підхід.

Одним із основних методологічних підходів до здійснення диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Ресурсна концепція відображає загальноприйнятую теорію корпоративної диверсифікації. Суть її полягає в тому, що розвиток підприємства через диверсифікацію забезпечується використанням потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів.

Особливість ресурсного підходу полягає в тому, що від можливої диверсифікації ставиться в залежність від гнучкості наявних ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість підприємству виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках. Коли наявних ресурсів недостатньо для збереження стабільних конкурентних переваг, підприємство повинно з'ясувати, які ресурси потрібно знову відновити або придбати. Якщо в результаті зіставлення продукції, що випускається і наявних ресурсів виявляються надлишкові потужності, то у відповідь на це може бути створено новий підрозділ підприємства, як самостійна господарська одиниця.

Ринковий підхід до здійснення диверсифікації включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки. В рамках цього підходу спірним залишається питання про те, які фактори привели підприємство до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати та зміцнити ці позиції. Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як індикатору зростання, якості ринку, а також товарноринковому позиціонуванню по відношенню до конкурентів. Ієрархічний підхід

упорядковує стратегічне управління. Послідовно агрегуючи сегменти бізнесу, менеджери мають можливість виявити невикористані комерційні можливості, переосмислити сформовані і знайти нові ринки збуту [6, с. 23].

Системний підхід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління підприємством. Він допомагає встановити причини прийняття рішень, він же надає кошти і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю

1.2. Основні засади розвитку підприємства на засадах диверсифікації

Для сучасної економіки характерною є зміна новаторських ідей, підходів та основних принципів диверсифікації — базового ефективного чинника економічного розвитку виробництва в майбутньому. Поряд з цим проявляються різноманітні види диверсифікації, залежно від способів впровадження даного підходу та провідних довготермінових очікувань та результатів.

В наш час у процесі становлення та розвитку ринкової економіки України характерними є відродження та поступове зростання кількості підприємств різних за галузями та формами власності, саме тому розширення обсягів підприємницької діяльності підприємств та синхронний розвиток різних, не пов'язаних між собою видів виробництв, зростання номенклатури та асортименту продукції, що виробляється одним підприємством — це трансформація виробництва в складні багатоцільові комплекси, які виготовляють продукцію чи надають послуги різноманітного призначення та характеру.

Метод диверсифікації підприємств, механізмом якого є розширення спеціалізації та видів діяльності, вертикальна інтеграція, відновлення зв'язків та свіжих ініціатив, за кризових умов здатен забезпечити стабільні результати господарської діяльності. За умов падіння попиту на базову продукцію підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, пошук

альтернативних функціонально зважених напрямів роботи підприємств є дуже актуальним.

Головним завданням вивчення диверсифікації варто вважати поступове поглиблення теоретико-методологічних положень щодо процесу диверсифікації підприємств та покращення економічної ефективності підприємства у результаті використання підприємствами, зокрема аграрного сектору, методу диверсифікації.

Ринки та принципи господарювання на протязі всієї історії мали поетапний розвиток. В ХХ ст. на передовій новаторських змін опинились принципи диверсифікації, яка є основним способом поступово розвитку виробництва. Стали проявлятися різні види диверсифікації залежно від способу використання даного підходу та основних довготривалих очікувань.

До початку 50-х років ХХ ст. характерним був спад економічного зростання, паралельно з уповільненням науковотехнічного прогресу. Існуючі підходи розвитку підприємств не могли актуально забезпечити потреби в раціональному використанні усіх ресурсів та окресленні перспективних пріоритетів.

З огляду на організацію виробництва, вибір одного напрямку матиме логічний і найбільш вигідний вигляд. Метод удосконалення та просування товару, організацію господарської частини, можливо доповнити шляхом залучення вузькоспеціалізованих працівників, немає потреби розконцентрувати увагу на інші галузі для аналізу своїх дій на всіх рівнях управління. Але зменшення прибутковості напрямку або звуження сектора розвитку, тобто перспектив, є достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із базових методів забезпечення ефективного виробництва.

Диверсифікація — є одним із видів економічного процесу, суттю якого є розвиток декількох непов'язаних чи обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг. Диверсифікація — (лат. *diversus* — різний і лат. *facere* — робити) розвиток діяльності підприємства, що пов'язаний зі зростанням діапазону видів та проникненням до нових сфер діяльності,

освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства.

А. Сміт стверджує, що "будь_який вид підприємництва пов'язаний з кон'юнктурними коливаннями, тому підприємства повинні диверсифікувати власну діяльність", тобто окреслюється узагальнюючий чинник процесу диверсифікації з урахуванням того, що загальноекономічні закони розвитку суспільства є основою визначення напрямку диверсифікації на базі не лише економічних законів та чинників, а й соціальних. За твердженням І. Ансоффа "Диверсифікація (новий продукт — новий ринок) — стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання" [2, с. 97].

Диверсифікація можна застосувати до будь-якого підприємства, оскільки є найбільш оптимальним методом виправлення будь-яких диспропорцій чи проблем з розподілом всіх видів використаних ресурсів. У ході переорієнтації чи розширення галузевого спрямування більш ефективно відбувається реструктуризація як підприємства, так і національної економіки взагалі. Метод диверсифікації можна використовувати до всіх складових виробництва чи фінансової діяльності, починаючи із методу окреслення характеристик та спрямованості готового продукту та закінчуючи структурним галузевим орієнтуванням діяльності підприємства. В умовах макроекономіки, яка динамічно розвивається, розподіл коштів підприємства є надійною та вже випробуваною базою для наділення будь-якого господарського процесу потрібним ступенем гнучкості, що дає можливість відреагувати на більшість перспективних змін. Чи використовувати диверсифікацію, варто вирішити на основі зваженої оцінки поточного стану або ж на очікуваннях збудованих прогнозів майбутнього розширення [3, с.147].

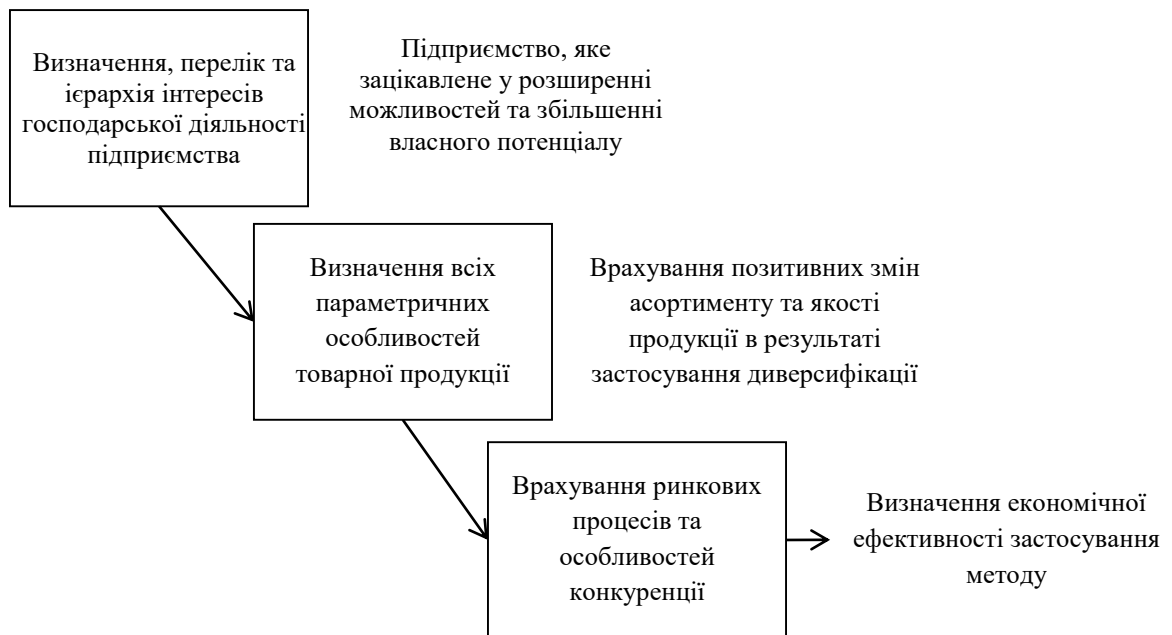


Рис. 1.2. Впровадження методу диверсифікації при здійсненні господарської діяльності підприємства: основні етапи

Отже, диверсифікаційний процес — це процес, що полягає у розширенні підприємницької діяльності підприємств та одночасному розвитку різних, непов'язаних між собою видів виробництва, розширення номенклатури та асортименту продукції, що виробляється в межах одного підприємства. Диверсифікація як процес передбачає застосування методу покращення господарської діяльності підприємства за новими напрямками задля підвищення прибутку і використання своїх наявних ресурсів з максимальною ефективністю.

Для методу диверсифікації характерні такі властивості [3, с. 142]:

— направленість на досягнення економічних цілей підприємства, разом з тим використання цього методу передбачає прийняття до уваги економічних інтересів інших учасників господарських відносин;

— постійне вдосконалення господарської діяльності, так як за умов глобалізації світової економіки, пов'язаної із взаємопроникненням технологій та капіталів, потреба в інноваційному підході до процесу диверсифікації є дуже важливою.

Використання методу диверсифікації на підприємствах відбувається за чіткою логічною послідовністю та ранжуванням провідних господарських процесів суб'єкта господарювання.

Використання методу диверсифікації на підприємствах різних напрямів господарської діяльності та форм власності має надважливе значення, так як він дає можливість розширити спеціалізацію і види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити та покращити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, підштовхнути до появи нових раціональних ініціатив та рішень і, як результат, створити нові робочі місця, що, за умов кризових явищ забезпечить ефективні результати господарювання. Серед усіх вказаних причин необхідності застосування диверсифікації, варто виділити також такі систематизовані фактори (рис. 1.3).

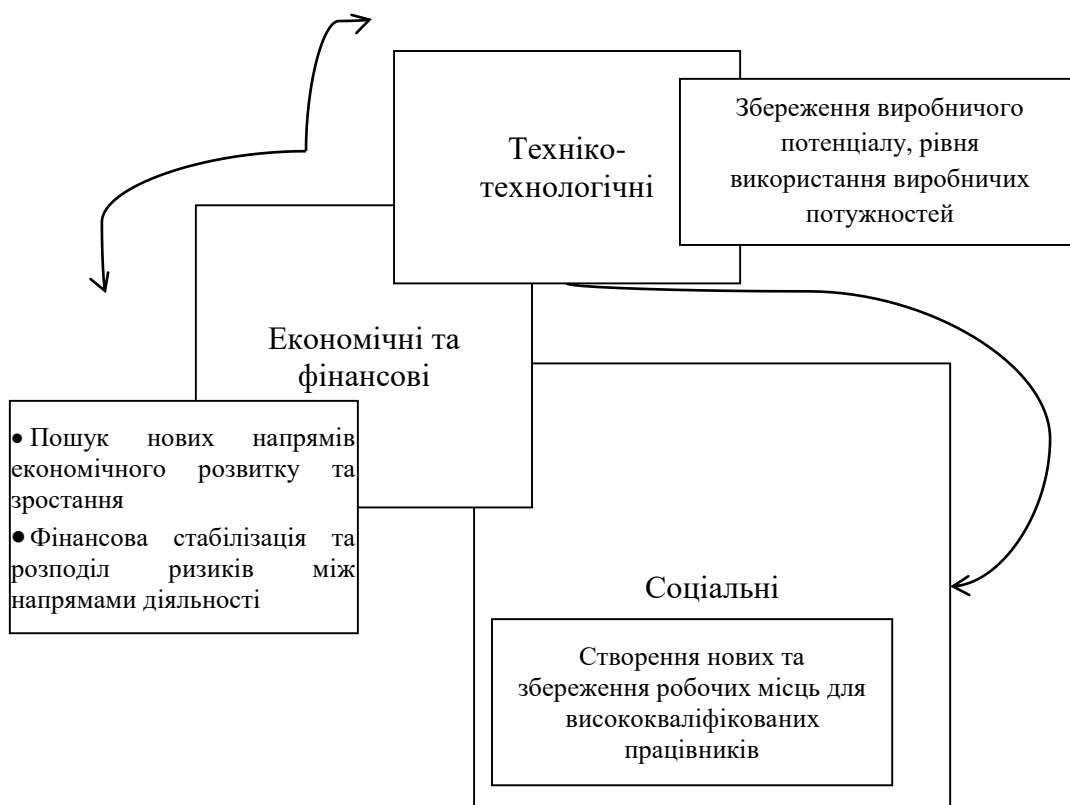


Рис.1.3. Система факторів потреби у застосуванні методу

Слід зазначити, що диверсифікація діяльності - це перехід до багатопрофільного виробництва з максимально широкою номенклатурою

продукції. При проведенні диверсифікації за мету ставиться підвищення стійкості підприємства, шанс на отримання синергетичного ефекту характерного за допомогою проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також виробництва комплементарної продукції [4, с.175].

Впровадження методу диверсифікації полягає в таких основних принципах:

- підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання;
- накопичення ресурсів та інших засобів для освоєння суміжних або нових галузей;
- повна зміна орієнтації на іншу галузь.
- ефективне скорочення витрат виробництва;
- накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних;
- оцінка перспективи переходу до нової галузі.

Основними завданнями підприємства при використанні методу диверсифікації є:

- максимальне використання наявних ресурсів у підприємства;
- підвищення прибутку, одержаного від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію, що виробляється;
- створення нових робочих місць.

З огляду на види диверсифікації, слід виділити наступні: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломерантна.

При вертикальній диверсифікації — підприємство починає виробляти продукцію, що в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з тією продукцією підприємства, яка вже існує. Для неї є характерним розширення діяльності для виробництва чи контролю над виробництвом усіх компонентів, частин і матеріалів.

Даний вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням посередників та постачальників. Головним її результатом є контроль усього ланцюжка виробництва — від сировини до готового продукту [5].

Позитивні сторони вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій та великих можливостей контролю;
- незмінність та збалансованість господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантоване постачання матеріально-технічних ресурсів;
- міцний контакт з кінцевими споживачами.

Основою горизонтальної диверсифікації є стратегія зростання, відповідно до якої, компанія виготовляє чи реалізовує нові продукти, що не пов'язані з уже існуючим асортиментом, але направлені на вже накопичену клієнтську базу компанії. Даний вид диверсифікації передбачає вхід до нових сфер бізнесу, які направлені на задоволення потреб для існуючих споживачів фірми.

Підприємство, яке виробляє якийсь певний вид товару чи послуги, може одержати інформацію від своїх споживачів стосовно зацікавленості в інших видах товарів чи послуг та використання цієї можливості. Це дає можливість врахувати потреби споживачів.

Концентрична диверсифікація опирається на виробництво нових продуктів на основі уже існуючого бізнесу. Діюче виробництво при цьому зберігається, але з'являється нове, відповідно до можливостей, закладених в освоєнному ринку, в технологіях [5].

Конгломерантна диверсифікація базується на розвитку підприємства за рахунок виробництва новітніх продуктів, що технологічно не пов'язані з традиційними продуктами. Це створення та реалізація нових продуктів, що ніяк не пов'язані ні з технологією, що вже існує, ні з потребами наявних у підприємства споживачів.

Даний вид диверсифікації вимагає максимальних фінансових витрат та є доступним лише для великих підприємств.

Метод диверсифікації застосовують за допомогою різноманітних підходів. Одним з таких є ресурсний підхід. Ресурсна концепція полягає в тому, що фірми ростуть за допомогою диверсифікації шляхом використання

потенціалів зростання, які набувають форми організаційних компетенцій або управлінських ресурсів, що успадковані. Особливість ресурсного підходу полягає у виникненні залежності виду диверсифікації від гнучкості ресурсів. Сконцентрованість на своїх сильних сторонах дає підприємству можливість працювати відразу на кількох ринках і застрахуватися від циклічних коливань на окремих ринках. Якщо при зіставленні продукції, що виготовляється і наявних ресурсів виникають надлишкові потужності, то як результат може бути створено новий підрозділ підприємства, як самостійну господарську одиницю.

Якщо орієнтований на ресурси аналіз процесного ланцюжка виявить наявність незавантажених ресурсів, то може виникнути питання щодо їх використання. Їх можна буде застосувати не лише на вже освоєних ринках, але і створити на їх основі базу для розширення активності підприємства на інших ринках.

До ринкового підходу стосовно здійснення диверсифікації належать три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки.

Системний підхід для здійснення аналізу впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему базується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як елемента механізму управління підприємством. Він допомагає визначити причини прийняття рішень, він же надає кошти і технічні прийоми для покращення планування і контролю.

Головним завданням при реалізації стратегії економічної диверсифікації є сприйняття взаємозв'язку диверсифікації діяльності та операційного ризику, тобто забезпечення загальноприйнятого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику [6, с. 14]. Диверсифікація дає можливість зменшити ризик, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Дане співвідношення кожне підприємство встановлює для себе

самостійно. Воно залежить, перш за все, від того, наскільки власники підприємства схильні до ризику.

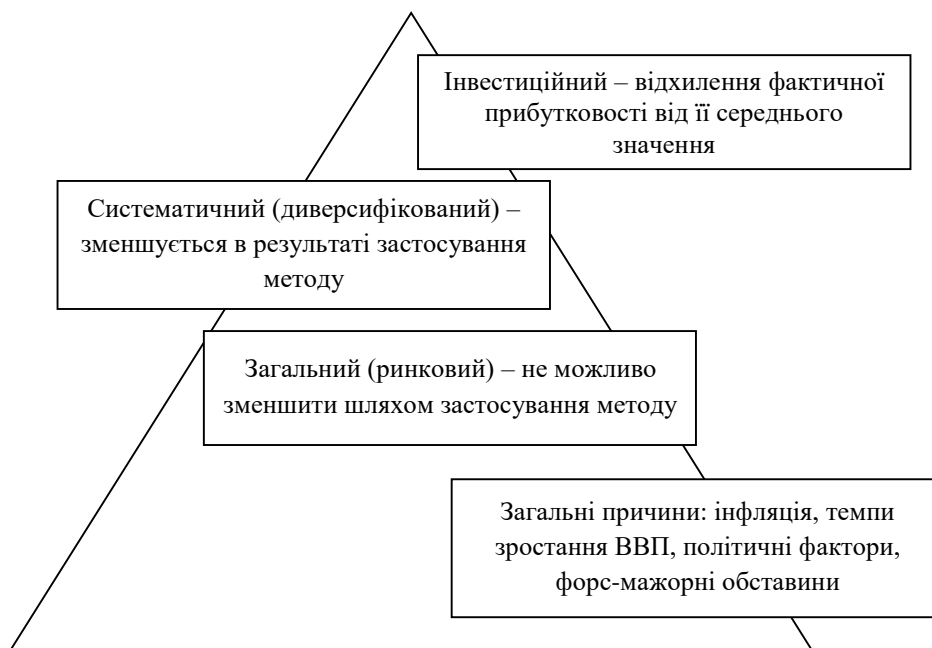


Рис. 1.4. Ієрархія схильності підприємства до ризику

Загальний ризик складається з двох компонентів (відповідно до рис. 1.4):

1. Інвестиційний ризик (його ступінь) - це відхилення фактичної прибутковості від сподіваного (середнього) її значення (investment risk).
2. Несистематичний (власний) ризик притаманний конкретному підприємству та підлягає зменшенню в результаті диверсифікації. Частина загального ризику, яка може зменшитись методом диверсифікації (unique risk).
3. Систематичний (не диверсифікований) ризик неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації.

Систематичний (ринковий, недиверсифіковуваний) ризик (market risk) виникає через зовнішні події, які мають вплив на ринок у цілому. На систематичний ризик припадає від 25% до 50% загального ризику щодо будь_яких інвестицій. Систематичний ризик одночасно зачіпає усі підприємства, його неможливо позбутися (зменшити) шляхом диверсифікації.

Тому впровадження стратегії підвищення ефективності підприємства —

це окреслення конкретних шляхів та цілей, розподіл обсягу грошових засобів поміж різних напрямків виробництва у найбільш вигідній та безпечній пропорції.

Такий розподіл унеможлиблює несистематичний ризик, збільшує ефективність виробництва та забезпечує стійку конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Саме диверсифікація являється стратегією зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності. Так, інвестор не повинен вкладати свої грошові засоби у виробництво продукції одного виду, оскільки у такому разі він приречений або на низьку ефективність, або на високий рівень ризику. Вузькоспеціалізовані підприємства вирізняються, з одного боку, чітким ритмом виробництва, порівняно високою рентабельністю, а з іншого — низькими адаптивністю, еластичністю та маневреністю у разі змін економічного середовища (коливань попиту та ціна сировину, кінцеву продукцію тощо) [7, с. 19]. А тому необхідна диверсифікація виробництва — виготовлення та просування продукції різних видів. Розумне використання методу диверсифікації, основним фундаментом якої є розширення та ефективне виробництва є одним із ефективних способів зниження ступеня ризику.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Що стосується основних переваг диверсифікації, то при втіленні стратегії диверсифікації існує стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом її конкурентної переваги, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу фірми, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку, який поступово може зменшитися. До переваг диверсифікації можна віднести досягнення синергічного ефекту в різних видах діяльності підприємства, який проявляється в зниженні інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Важливим моментом є те, що диверсифікація виступає як спосіб підвищення адаптивних якостей

підприємства. Диверсифікація служить страховим механізмом і підсилює конкурентні позиції бізнес_лідерів. При впровадженні стратегії диверсифікації відбувається розширення головного профілю діяльності — досягнення більшого об'єму робіт, що дозволяє отримати цінові скидки, знизити затрати на рекламу, підтримати репутацію товару на ринку, покращити технології обслуговування і підвищити завантаженість виробничих потужностей [7, с. 27].

1.3. Підходи та фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації аграрного підприємства

Прояв інтересу науковців і практиків до стратегічного управління зумовлений кількома причинами [1]:

1. Усвідомлення того, що будь – яка організація є «відкритою системою», а її головні джерела успіху знаходяться в зовнішньому середовищі.
2. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним з вирішальних факторів виживання і процвітання.
3. Стратегічне планування (як функція стратегічного управління) дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.
4. Оскільки майбутнє передбачати майже неможливо, і екстраполяція, використовувана в довгостроковому плануванні, не працює, необхідно використовувати сценарій, ситуаційний підхід, який добре вписується в ідеологію стратегічного управління.
5. Для того щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на інших, ніж раніше, принципах.

Основними умовами, що актуалізують стратегічне управління є:

1. Наявність в організації прагнень досягти в майбутньому

визначеного результату; головне джерело проблем має знаходитися поза межами організації; організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем та механізмів їх вирішення.

2. Управлінська реакція на небезпеку та загрози має впливати не після їх здійснення, тобто за принципом «гасіння пожежі».

3. Центр уваги управління має зміститися на дії, спрямовані на недопущення небезпек, загроз і мінімізацію втрат, якщо останніх уникнути неможливо.

4. Потенціал організації має бути «підбудовано» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання, щоб на основі розробки цілей та своєчасного їх корегування забезпечити необхідні позиції на ринку.

5. Оперативне управління є продовженням, конкретизацією стратегічного управління і має виконуватися в рамках діючої стратегії.

Загалом стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на вибір сфери та зразка дій для досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. А основною з них є забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку у відповідності з обраною місією і існуючою мотивацією діяльності.

Виділяють п'ять основних завдань стратегічного управління:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних спрямувань його розвитку, тобто визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку.

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи.

3. Грамотна реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові головні напрямки діяльності, у цілі, у стратегію або в її реалізацію в рамках отриманого досвіду, умов, що змінилися, нових ідей або нових можливостей.

Стратегічне управління має наступні рівні: функціональний – управління як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів.; процесний – управління як дії для виявлення та вирішення проблем, тобто як процес підготовки і прийняття рішень; елементний – управління як діяльність з організації взаємозв'язку певних структурних елементів.

Аналізуючи завдання стратегічного управління ті його рівні, нескладно помітити, що серед них знаходить своє місце і диверсифікація, зокрема, як стратегія розвитку, що спирається на одночасне освоєння кількох видів діяльності, чим досягається розширення ринків, збільшення прибутку, зростання адаптаційних можливостей до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління, безумовно, є актуальною і її актуальність, враховуючи вектор розвитку економіки, лише зростає. В науковій спільноті існує різні підходи стосовно визначення стратегії диверсифікація:

- стратегію диверсифікації, розглядають як загалькорпоративну стратегію, що використовує ключову потенційну конкурентну перевагу в порівнянні зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з основних аргументів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління був розроблений Бостонською консалтинговою групою, де акцентується увага на можливості, що одержує широкодиверсифіковане підприємство для перерозподілу своїх ресурсів у тій галузі, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому керівники повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не привела до зниження вартості накопиченого капіталу.

- у найбільш розповсюджених теоріях диверсифікації в системі стратегічного управління диверсифікація розглядається як фактор стратегічного розвитку підприємства за допомогою вибору ефективної "портфельної" стратегії і сполучення відцентрових і доцентрових сил. Тобто

здійснюючи диверсифікацію на підприємстві, керівництво розглядає свою діяльність в довгостроковому періоді, при цьому поєднують традиційне з нетрадиційним виробництвом, розширює межі своєї основної діяльності, концентрує зусилля на виробництві нових виробів та удосконалення потреб споживачів тощо.

При розгляді диверсифікації з позицій стратегічного управління повинні бути прийняті до уваги наступні обставини:

- чітко визначені можливості одержання доходу і проведений серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою "ринок/ продукція/ конкуренція";
- повинне бути проведене узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з наступним найшвидшим падінням;
- система управління повинна відповідати стратегії росту;
- повинні бути прийняті міри фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) у випадку непередбачених обставин.

Розглядаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні менеджери в першу чергу повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання, виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і відповідно вибрати визначені стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

У цілому нині існують три типи диверсифікаційних можливостей:

- кожен продукт, запропонований компанією, має складатися з функціональних компонентів, основних матеріалів, що згодом становитимуть єдине ціле. Зазвичай в інтересах виробника купують велику частку цих матеріалів у зовнішніх постачальників. Однією з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, вона характеризується розширенням і розгалуженням компонентів, матеріалів. Можливо, найяскравішим прикладом вертикальної диверсифікації є імперія Форда у

період самого Генрі Форда.

На погляд вертикальна диверсифікація може бути несумісна з нашим визначенням стратегії диверсифікації. Проте відповідні місії, які повинні робити ці компоненти, частини й матеріали, істотно відрізняються від місії цілого кінцевого продукту.

Понад те, технологія розробки і виробництва цих матеріалів, мабуть, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевих продуктів. Отже, вертикальна диверсифікація припускає й придбання нових місій, та введення у виробництво нову продукцію;

– інший можливий варіант – горизонтальна диверсифікація. Її можна охарактеризувати як запровадження нових продуктів тоді, що вони жодним чином не відповідають існуючій номенклатурі продукції і набувають місії, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу;

– також можливим завдяки бічній диверсифікації виходити за межі галузі, у якій функціонує компанія. Якщо вертикальна і горизонтальна диверсифікації, власне, є стримуючими (тому, що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація, навпаки, сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про намір покращити свою існуючу ринкову структуру.

Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певної міри є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпоршує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва. Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих

рішень.

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі. Вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;
- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [2].
- Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему факторів, що діють у середині підприємства.
- Детальний розгляд факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які впливають на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства, представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Вид середовища	Група факторів	Фактор
Зовнішнє	Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві та корупція.
		2. Напрямок розвитку політичної системи та вектор міжнародної політики держави.
		3. Вектор міжнародної політики держави та характер політичної боротьби.
		4. Рівень громадської підтримки програми розвитку держави
		5. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва
		6. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР і Уряду
	Економічні	1. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).
		2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.
		3. Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету.
		4. Темп інфляції та рівень безробіття.
		5. Рівень оподаткування та рівень доходів населення (середня зарплата) та борги по заробітній платі.

Продовження таблиці 1.2

	Правові	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку
	Екологічні	1. Стан природних ресурсів країни.
		2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства
		3. Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону та рівень забруднення навколишнього середовища.
	Науково-технічні	1. Інновації в галузі створення товарів та інновації в технології.
		2. Інновації в менеджменті та в маркетингу
	Демографічні	1. Чисельність держави (регіону) та вікова структура населення.
		2. Рівень народжуваності та рівень смертності
		3. Чисельність працездатного населення країни (регіону)
	Соціально-культурні	1. Освітній рівень та криміналізація суспільства
		2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум).
	Внутрішнє	1. Ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства та стан матеріально-технічної бази.
2. Стратегія підприємства та рівень фінансового потенціалу		
3. Рівень іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал та рівень кваліфікації персоналу.		
4. Рівень компетентності фахівців і керівників та раціональність режимів роботи і відпочинку.		
5. Забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією та ефективність організаційної структури.		
6. Наявність інноваційних можливостей і потенціалу та стан системи контролю якості		
7. Наявність передових технологій і сучасного устаткування та ефективність діяльності підприємства		

Імовірними причинами вибору нової сфери діяльності та виходу підприємства на новий ринок є такі зовнішні та внутрішні фактори:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі;
- зміна в складі споживачів і в способах використання товару;
- упродовження нових продуктів;
- успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів;
- технологічні зміни;
- зміна в системі маркетингу;
- вихід на ринок або відхід з нього великих фірм;
- поширення ноу-хау;

- зростаюча глобалізація галузі;
- зміна структури витрат і продуктивності;
- перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки);
- вплив змін у законодавстві і у політиці уряду;
- зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя;
- зменшення впливу фактора невизначеності і ризику.

Основними наслідками, які виникають через перелічені причини та стримують розвиток повноцінної диверсифікаційної діяльності є: відсутність фінансування; відсутність засобів у замовників; відсутність попиту на продукцію; зменшення прибутку; відсутність належного кадрового потенціалу; високий економічний ризик; нестача інформації стосовно нових технологій та ринків збуту; ризик банкрутства; старіння виду діяльності; низька платоспроможність населення.

На диверсифікованому підприємстві керівник повинен розробляти багато-галузевий план стратегічних дій для деякого числа окремих видів бізнесу, що конкурують у різних економічних умовах, на відміну від підприємств з одним видом бізнесу, де керівництво повинне розглядати тільки одне галузеве навколишнє середовище [3].

Є низка мотивів і цілей, які найчастіше служать стимулами для розширення масштабів діяльності, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Мотиви для розширення масштабів діяльності

Назва мотиву	Мотив
Техніко-технологічні	бажання повніше завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал; альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій; незайнятість і неповне використання ресурсів
Економічні	перенакоплення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер докладання капіталу; розширення частки ринку, завоювання нових ринків, вилучення синергетичного ефекту; економія на масштабах діяльності; економічна обмеженість ресурсів

Продовження таблиці 1.3

Фінансові	розподіл ринків між більшим обсягом виробництва; фінансова стабільність
Соціальні	збереження робочих кадрів; створення нових робочих місць; задоволення інших потреб; інноваційна політика менеджерів
Стратегічні	приспосовування до кон'юнктури ринку; протидія коливанням кон'юнктури; страхування майбутнього підприємства; антимонопольне законодавство; злиття і поглинання; державне замовлення

Успіх будь-якого підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати та пристосовуватися до стратегічних змін, зокрема змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень [4]. Вибір сфери економічної діяльності підприємства в умовах диверсифікації необхідно починати з етапів, з яких складається процес вибору напрямку диверсифікації, які зображені на рис. 1.5.

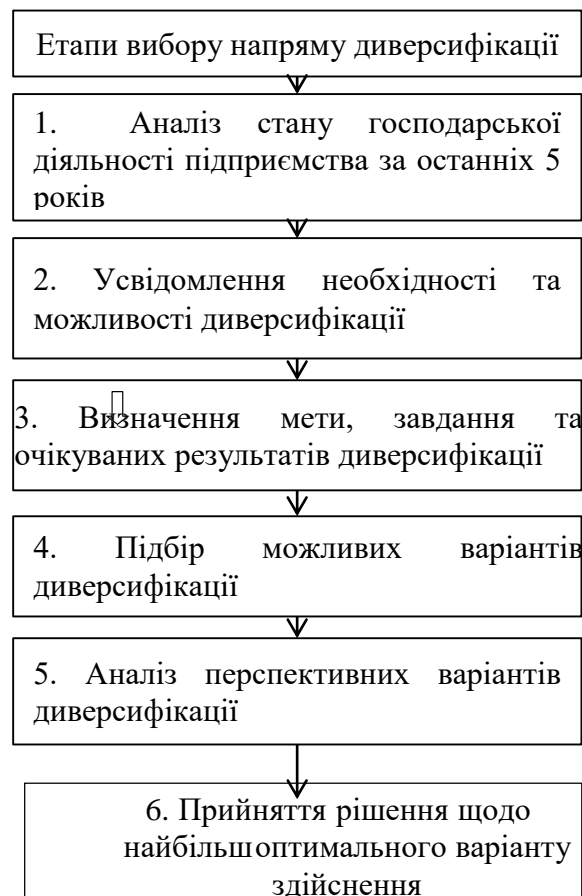


Рис. 1.5. Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації

. Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації зображено на рис. 1.6.

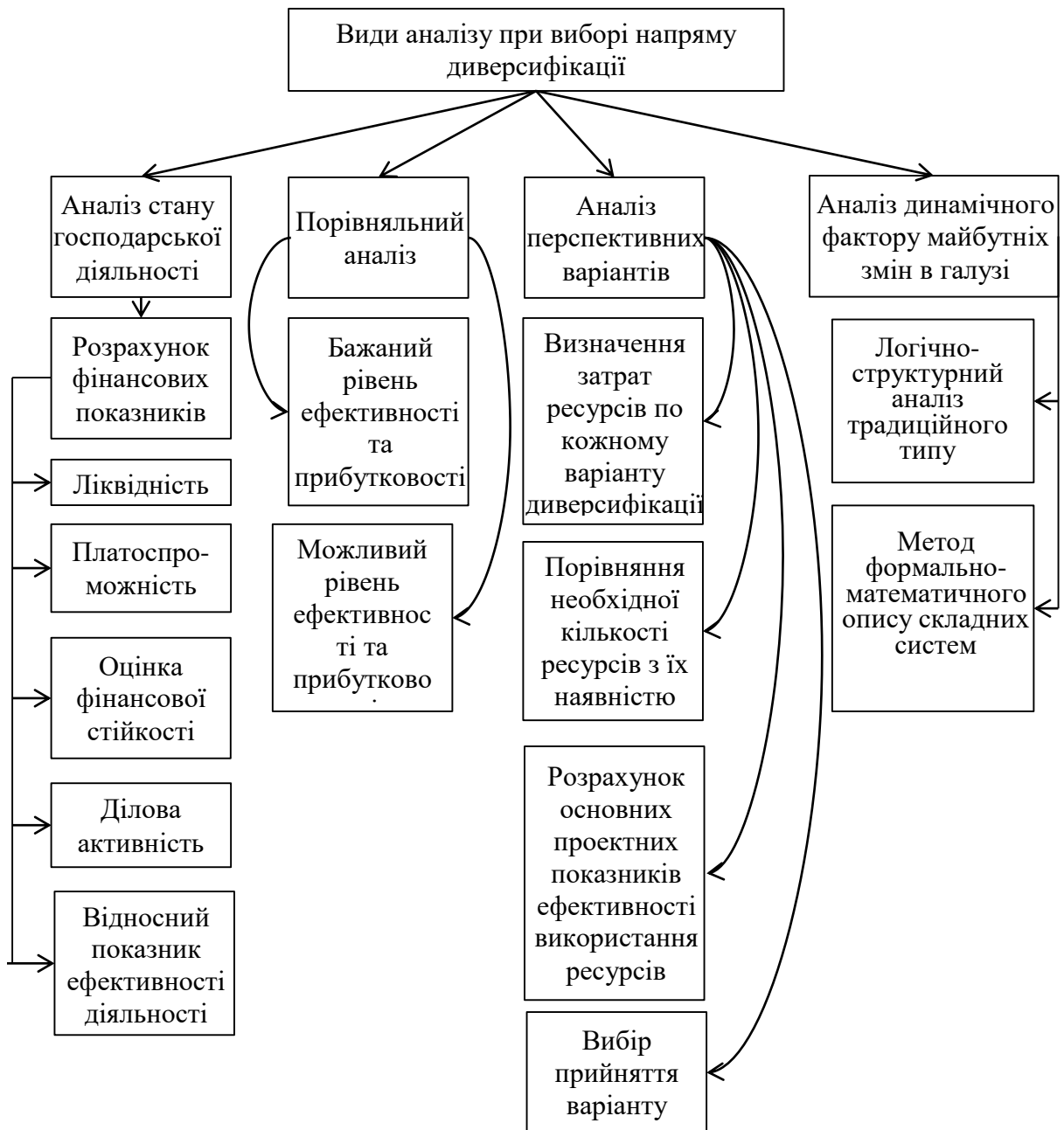


Рис. 1.6. Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації

Для того, щоб виконати всі етапи, спочатку необхідно короткоописати їх характеристику та значення. Сутність аналізу в умовах диверсифікації полягає в дослідженні наявного стану та змін у ресурсах, процесах, і результатах діяльності суб'єктів господарювання з метою отримання інформації для обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо необхідності диверсифікації, вибору варіантів її проектів, можливості їх

впровадження та досягнення цілей реалізації цих проектів

Необхідність застосування підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути виявлена в результаті порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того масштабу діяльності, який був досягнутий в ході господарської діяльності.

На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що потенційно дозволять досягти поставленої мети та результатів і виконати завдання [5].

Важливість диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або навпаки збільшенням власного капіталу. Тому, диверсифікацію слід розглядати не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітаючого розвитку [6].

Висновки до 1 розділу

Диверсифікація, як і будь-який процес, окрім переваг, має також певні недоліки. Можливість застосування методу диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування.

Варто зауважити, що не існує єдиного обумовленого часу, коли підприємство має прийняти рішення про застосування стратегії диверсифікації. Важливим є час виходу на ринок, бо підприємство має з'явитися на ньому першим, як провідне підприємство.

Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що неможна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову для себе галузь.

При стратегічному розвитку підприємства є доцільність переключення уваги керівників на галузі і види діяльності, на яких спеціалізується чи буде спеціалізуватися підприємство, тобто визначення стратегічних зон господарювання, що представляють окремий сегмент оточення, на який підприємство має (чи хоче одержати) вихід.

Визначаючи необхідність диверсифікації діяльності в контексті стратегічного розвитку, підприємство має враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації. Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу, то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії одного виду бізнесу.

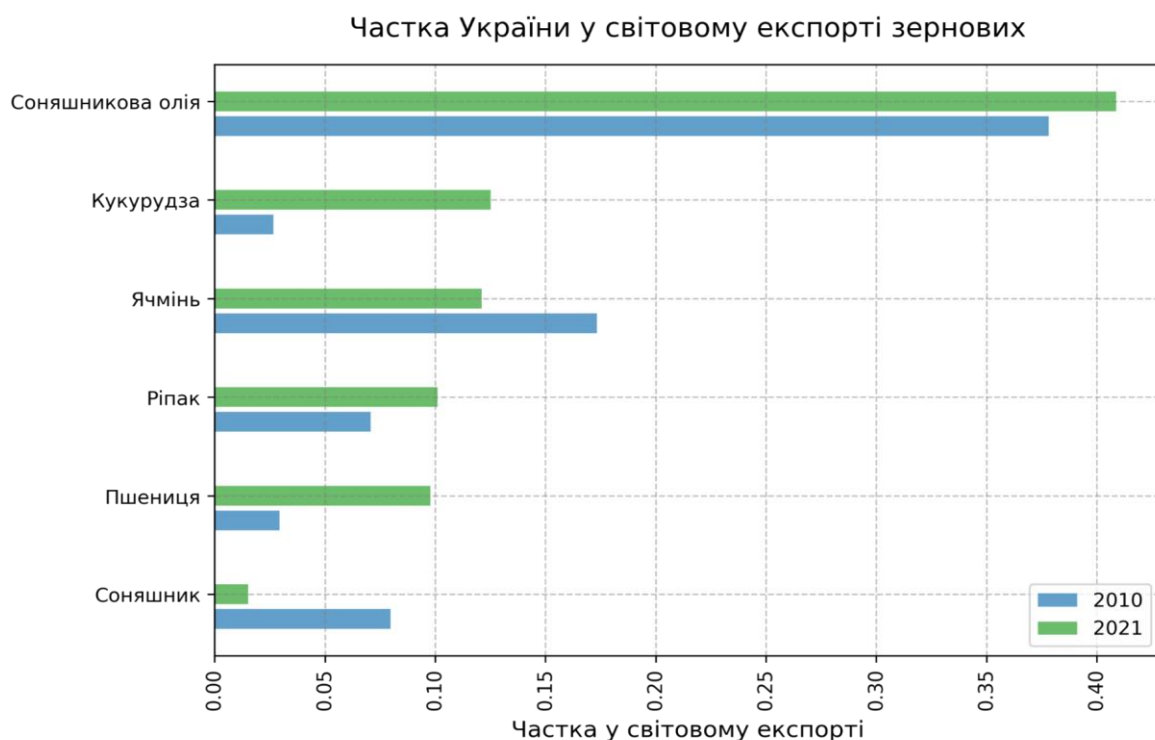
РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

2.1. Загальний стан розвитку підприємництва в аграрному секторі

Аграрний сектор України є однією з ключових галузей економіки, і він продовжує розвиватися і стає все важливішим для країни. У цій статті ми розглянемо найголовніші тенденції розвитку аграрного сектору в Україні в 2023 році та спробуємо зробити прогноз на майбутнє [50].

Аграрний сектор є одним із найбільших в економіці України. У 2021 році близько 14% населення країни було зайнято в сільськогосподарському виробництві, що становило 10,9% ВВП країни та 41% експорту. Україна є одним із найбільших світових експортерів зернових, і її частка на світовому ринку виросла за останнє десятиліття. Станом на 2021 рік на Україну припадало понад 40% світового експорту соняшникової олії, понад 10% кукурудзи та ячменю та близько 10% пшениці та ріпаку (рис. 2.1).



дані: United Nations (<https://www.fao.org/faostat/en/>)

Рис. 2.1. Частка України у світовому експорті зерна [56]

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, мало згубні наслідки для аграрного сектору України та її новоствореного ринку сільськогосподарських земель. Блокада Росією морської торгівлі, розпочата в середині лютого, призвела до колапсу експорту сільськогосподарської продукції, а ринок землі призупинив усі операції в день вторгнення.

Розвиток підприємництва в аграрному секторі також зазнало суттєвих змін. Відповідно до даних державної служби статистики, у 2022 році чисельність підприємств відповідно до розмірів посівних площ (зернові та зернобобові культури) була наступною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

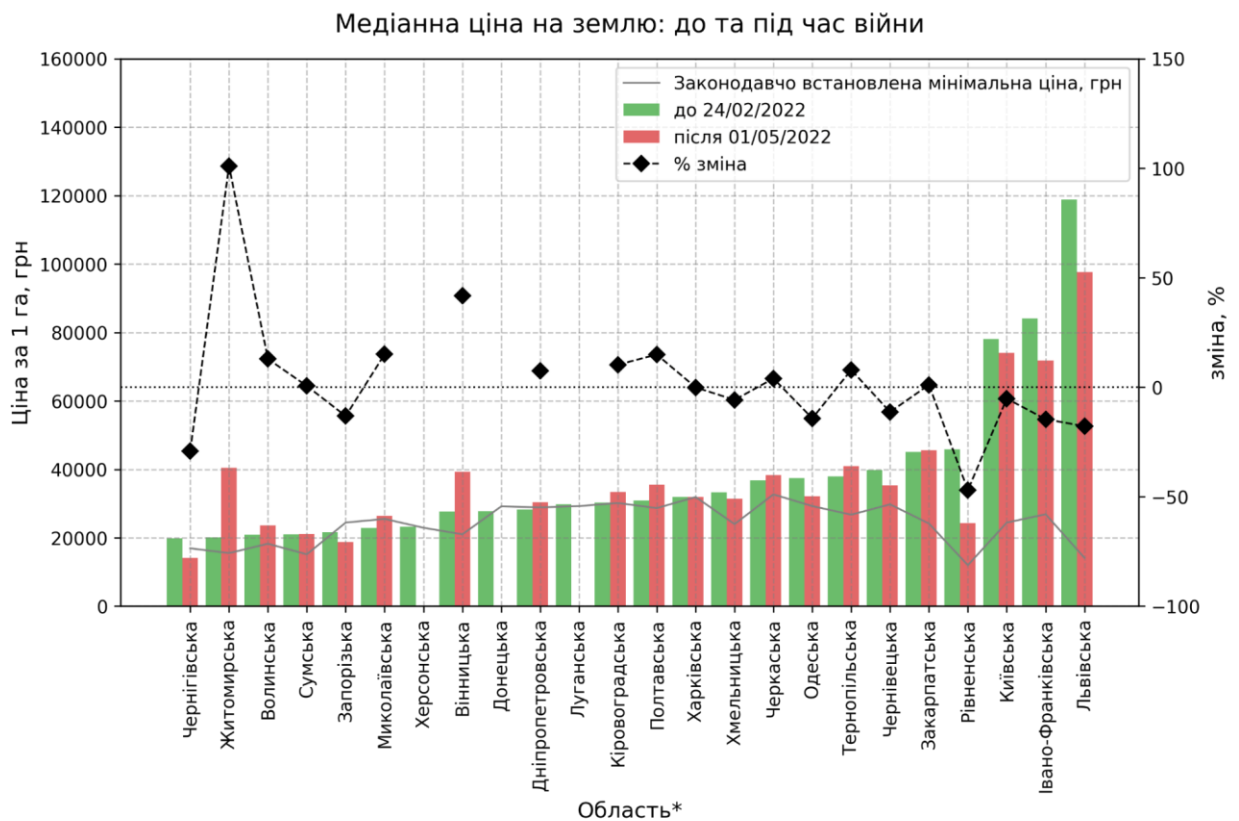
Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур у 2022 році [57]

	Кількість підприємств /		Обсяг виробництва (валовий збір) /		Урожайність, ц з 1 га площі зібраної /
	одиниць	у % до загальної кількості	тис.т	у % до загального обсягу виробництва (валовий збір)	
Підприємства	24379	100	42315,2	100,00	50,3
з них з площею, га					
до 100,00	13624	55,9	1792,0	4,2	36,4
100,01-200,00	3003	12,3	1828,9	4,3	42,1
200,01-500,00	3446	14,2	4957,7	11,7	44,3
500,01-1000,00	2154	8,8	7210,8	17,0	47,0
1000,01-2000,00	1391	5,7	9469,2	22,4	49,1
2000,01-3000,00	392	1,6	5055,9	12,0	53,2
більше 3000,00	369	1,5	12000,7	28,4	61,2

Сьогодні характерною рисою українського ринку земель сільськогосподарського призначення є законодавчо встановлена мінімальна ціна, тобто у випадку коли ринкова ціна близька до мінімальної, землевласники не можуть надалі знижувати свої ціни, щоб знайти покупців..

Наведений нижче аналіз за регіонами показує, що в багатьох областях України торгують землею за мінімальною законною ціною (див. розділ з регіональним аналізом нижче). Як наслідок, обсяг торгівлі в більшості регіонів переважно визначається кількістю землі, яку інвестори готові купити за визначеною мінімальною ціною. Це менше, ніж землевласники готові продати[56].

Війна спричинила значну невизначеність у питанні оцінки землі, що змусило інвесторів зайняти очікувальну позицію й призвело до зменшення обсягів ринку. Ті інвестори, які все-таки вирішили щось придбати, віддають перевагу угодам меншого розміру порівняно з довоєнним рівнем: до війни середній розмір угоди становив 2,5 га, а з початком війни зменшився приблизно до 2 га.



дані: Держгеокадастр (<https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/>)

*Офіційні назви областей станом на квітень 2023 (Стаття 133 Конституції України) можуть не співпадати з назвами відповідних регіональних центрів

Рис. 2.2. Медіанна ціна на землю: до та під час війни [56]

У 2023 році в Україні очікується продовження тенденції збільшення обсягів виробництва зернових культур. Зокрема, збільшуються посівні площі

пшениці, ячменю та кукурудзи. Вирощуються також соняшник, соя та олійні культури. За останні роки Україна стала однією з найбільших експортерів зернових культур в світі, і в 2023 році очікується продовження цієї тенденції.

У зв'язку зі збільшенням виробництва зернових культур, очікується і збільшення виробництва м'яса та молока, оскільки ці культури є основою раціону тварин. Також продовжується розвиток органічного виробництва, що дозволяє отримувати високоякісну продукцію та задовольняти попит на натуральну їжу [50].

У 2023 році очікується продовження зростання цін на сільгосппродукцію. Попит на продукцію з аграрного сектору зберігається на високому рівні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Окрім того, зростає вартість виробництва через збільшення витрат на паливо, добрива та інші матеріали [50].

Унаслідок повномасштабної війни, розв'язаної росією, економіка України зазнала значних втрат.

Сукупно 9,9% підприємств зупинені, 21,8% - частково зупинені (не враховуючи окуповані території). Загальні прямі втрати МСБ оцінюються у 87 млрд доларів США, бізнес-активність скоротилася, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів (окрім зернових культур) [51].

Блокування морських портів призвело до значного скорочення експорту з 6-7 млн тонн на місяць до 1,5 млн тонн. Це призвело до падіння внутрішніх цін реалізації аграрної продукції нижче рівня собівартості навесні. Після підписання зернової угоди ситуація покращилась, проте і далі спостерігаються складнощі з логістикою та зберігається загроза блокування "зернового коридору" [51].

За попередньою оцінкою експертів Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), прямі втрати активів аграрної галузі складають орієнтовно 6 млрд дол. США.

Пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення.

Втрати доступних посівних площ - понад 25%, зрошуваних земель - понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20% (рис. 2.3).

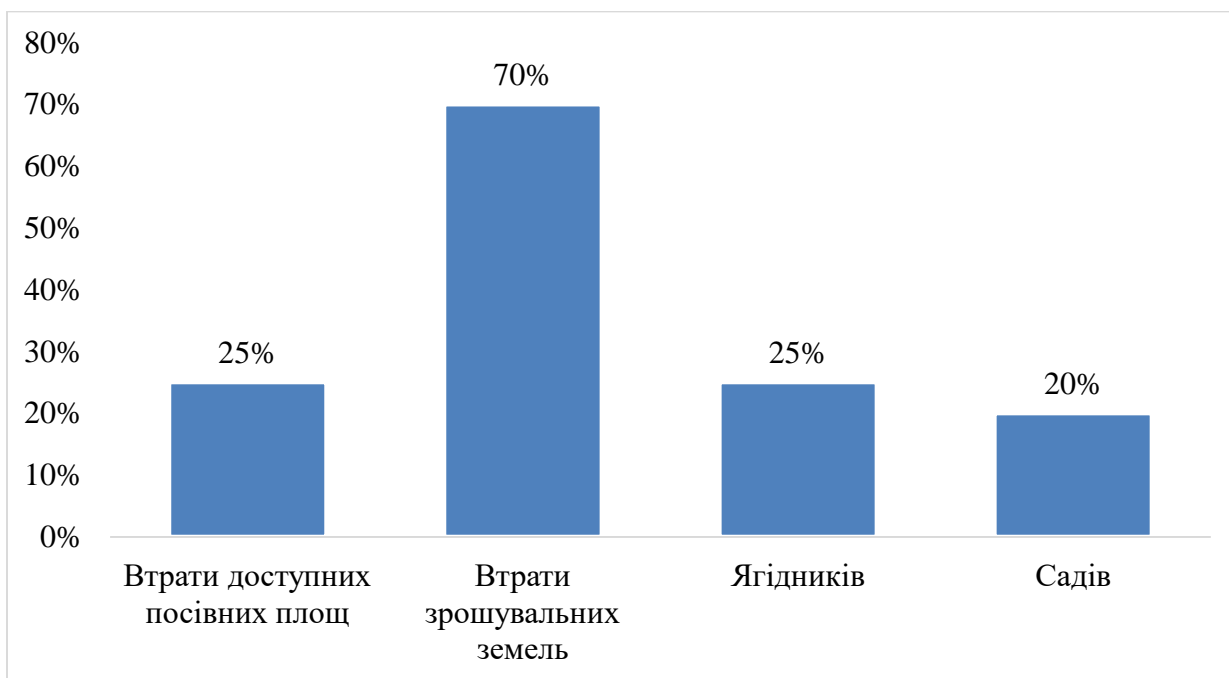


Рис. 2.3. Частка пошкоджених земель сільськогосподарського призначення

Проведена Світовим банком Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення продемонструвала, що протягом першого року після повномасштабного вторгнення (лютий 2022 – лютий 2023 рр.) прямі збитки, завдані активам в аграрному секторі (8,7 млрд доларів США), та непрямі втрати через скорочення виробничих можливостей (31,5 млрд доларів США), склали 40,2 млрд доларів США.

Витрати на розмінування оцінюються в 37,6 мільярда доларів США станом на лютий 2023 року. Окремо оцінюються збитки та втрати в секторі зрошення та водовідведення на рівні 380,5 млн та 282,5 млн доларів США відповідно. Станом на лютий 2023 року витрати на реконструкцію зрошення становили 8,9 млрд доларів США. Згідно з оцінкою, потреби у реконструкції та відновленні сільськогосподарського виробництва в Україні становитимуть 29,7 млрд доларів США у період з 2024 по 2033 рік, у тому числі 600 млн

доларів США у 2023 році, переважно для негайного відновлення виробництва [52].

2.2. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємництва на ринку продукції тваринництва та птахівництва

Пошкодження та захоплення засобів виробництва, перебої в інфраструктурі та логістиці, стрімке зростання цін на агрохімікати та паливо, а також нестача людських ресурсів мають величезний вплив на спроможність країни виробляти продовольство. Особливо це стосується виробництва зернових: під час весняної кампанії 2022 року було засіяно в середньому на 21% менше полів, а восени — на 41% менше полів озимих культур. Двадцять п'ять відсотків українських територій для вирощування овочів перебувають під окупацією.

Показники тваринницької продукції також знизилися, особливо в регіонах, які перебували або досі перебувають під окупацією. Після різкого спаду в березні 2022 року експорт тваринницької продукції почав відновлюватися наприкінці року, особливо це стосується курятини[53].

У 2022 році доходи від експорту сільськогосподарської продукції становили 52% усіх експортних надходжень порівняно з 41% у 2021 році. Це можна пояснити втратою інших основних експортних продуктів, зокрема металів, руд та машинного обладнання.

В абсолютних цифрах доходи від сільського господарства були меншими: 21 млрд доларів США у 2022 році проти 27 млрд доларів США у 2021 році[54]. Ці дисбаланси в українській продовольчій системі спричинили системні наслідки для ланцюгів постачання як в Україні, так і в усьому світі[54]. У цьому контексті система, яка базується на великомасштабному монокультурному виробництві та централізованій логістиці й переробці, не має достатньої гнучкості і тому є надзвичайно вразливою до зовнішніх впливів.

За даними Державної служби статистики, у 2022 році суттєво

скоротилося як поголів'я тварин і птиці, так і, відповідно, виробництво (табл. 2.2) [57].

Таблиця 2.2

Виробництво продукції тваринництва у підприємствах

категорія	2022 ²	2022 у % до 2021
Жива маса сільськогосподарських тварин, які були забиті на об'єктах, пристосованих для забою (бойнях), тис.т	1751,7	94,9
велика рогата худоба	38,2	86,0
свині	303,0	107,8
вівці та кози	0,8	56,3
птиця свійська всіх видів	1408,5	92,7
кролі	1,1	160,7
коні	0,1	50,6
Жива маса реалізованої на забій птиці свійської за видами (із загальної маси), тис.т		
курей	1435,1	92,4
у т.ч. курчат-бройлерів	1402,8	93,4
індиків	29,4	73,9
гусей	к	к
качок	2,1	82,8
індокачок	—	—
перепілок	к	к
страусів	—	—
Кількість одержаних яєць від птиці свійської за видами (із загальної кількості), млн.шт		
курей	5528,8	79,8
з них від курей-несучок	5528,8	79,8
індиків	к	к
гусей	0,1	11,5
качок	3,3	47,6
індокачок	—	—
цесарок	—	—
перепілок	45,1	64,2
фазанів	—	—
страусів	к	к
Кількість яєць, закладених на інкубацію, млн.шт	708,2	91,1
Кількість виведеного здорового молодняку, млн. голів	579,9	91,0

Складна ситуація залишатиметься у тваринницькій галузі, передусім через скорочення поголів'я тварин у господарствах населення, зростання

витрат на виробництво (через повномасштабну війну збільшення витрат на тваринництво відчули 64 % домогосподарств) й відсутність фінансових ресурсів у аграріїв для відбудови зруйнованих тваринницьких приміщень та закупівлі молодняка тварин.

Зокрема, виробництво м'яса індички в Україні, за приблизними підрахунками, скоротилося на 30%. Одна з вагомих причин – неможливість постачань добового молодняка з Європи у перші місяці війни [58]. Падіння попиту, збій у планових посадках на вирощування та триваліший цикл виробництва призвели до скорочення обсягів виробництва м'яса індиків, за оцінками експертів призвело до скорочення на 25%. На функціонування галузі впливатиме й стан забезпечення тваринницьких підприємств електроенергією, від стабільного постачання якої залежать системи вентиляції, опалення та годівлі, а також охолодження і зберігання продукції.

Висновки до 2 розділу

Отже, підводячи підсумок до даного розділу варто зазначити наступне. Аграрний сектор економіки наразі перебуває у складному становищі. Так як через порушення логістичних шляхів, руйнування, мінування земель, знищення виробничих потужностей значно скоротилося як внутрішнє споживання так і експорт продукції. Не дивлячись на те, що урядом було здійснена значна кількість заходів для сприяння виживанню аграрного сектора в умовах війни, зокрема, мінімізація бюрократичних процедур для агробізнесу, дозвіл використання сільськогосподарської техніки без реєстрації, спрощення імпорту посівних матеріалів, введення нульової ставки акцизного податку та зниження розміру ПДВ до 7% на пальне, введено окремі держпрограми підтримки сільськогосподарських виробників.

Багато питань щодо вибору стратегії розвитку підприємств залишається відкритими. Зокрема, актуальним залишається питання диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств. Особливої уваги заслуговують напрями розвитку птахівництва, зокрема, виробництво індичого м'яса.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «ЧАГА-АГРО»

Компанія ФГ "ЧАГА-АГРО" зареєстрована 07.10.2008 за юридичною адресою Україна, Одеська обл., Болградський р-н, село Петрівка, вул. Матросова.

Керівником організації є ШВЕЦЬ СТАНІСЛАВ ІВАНОВИЧ.

Розмір статутного капіталу складає 1 768 597,95 грн..

Повне найменування юридичної особи (станом на 11.12.2023) -
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ЧАГА-АГРО.

Скорочена назва - ФГ "ЧАГА-АГРО".

Код ЄДРПОУ - 35955133

Види діяльності.

Основний:

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

Інші:

- 01.50 Змішане сільське господарство
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням

і кормами для тварин

За даними з податкових реєстрів України компанія ФГ "ЧАГА-АГРО", Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 17.05.2022 не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Відповідно до даних фінансової звітності, що подана у додатках, за період дослідження, фермерське господарство працювало прибутково (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні фінансові показники діяльності ФГ «ЧАГА-АГРО» за 2020-2022 роки

Назва показника	Код рядка	2021	2022	2022/2021 (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7730,1	3627,3	-4103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4840,1	2271,1	-2569
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3198,5	1356,2	-1842
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3198,5	1356,2	-1842
Рентабельність виробленої продукції, %	-	41,38	37,39	-3,989

Відповідно до даних наведених у таблиці видно, що у 2022 році ФГ «ЧАГА-АГРО» отримало прибутку на суму 1356,2 тис., грн, що на 1842 тис. грн менше 2021 року. Звичайно, що ключовим фактором, який вплинув на це стали воєнні дії та дорожчання ресурсів. Також ризики втрати врожаю спричинили дисбаланс у посівах, що призвело до скорочення доходів від реалізації продукції.

Враховуючи, що основними культурами, що вирощуються підприємством є зернові, негативно також позначилося блокування портів та порушення логістичних ланцюгів постачання.

Відповідно до звітних даних, ФГ «ЧАГА-АГРО» має в обробітку 511,93 га. Валова частка посівних площ припадає на зернові культури (рис. 3.1).

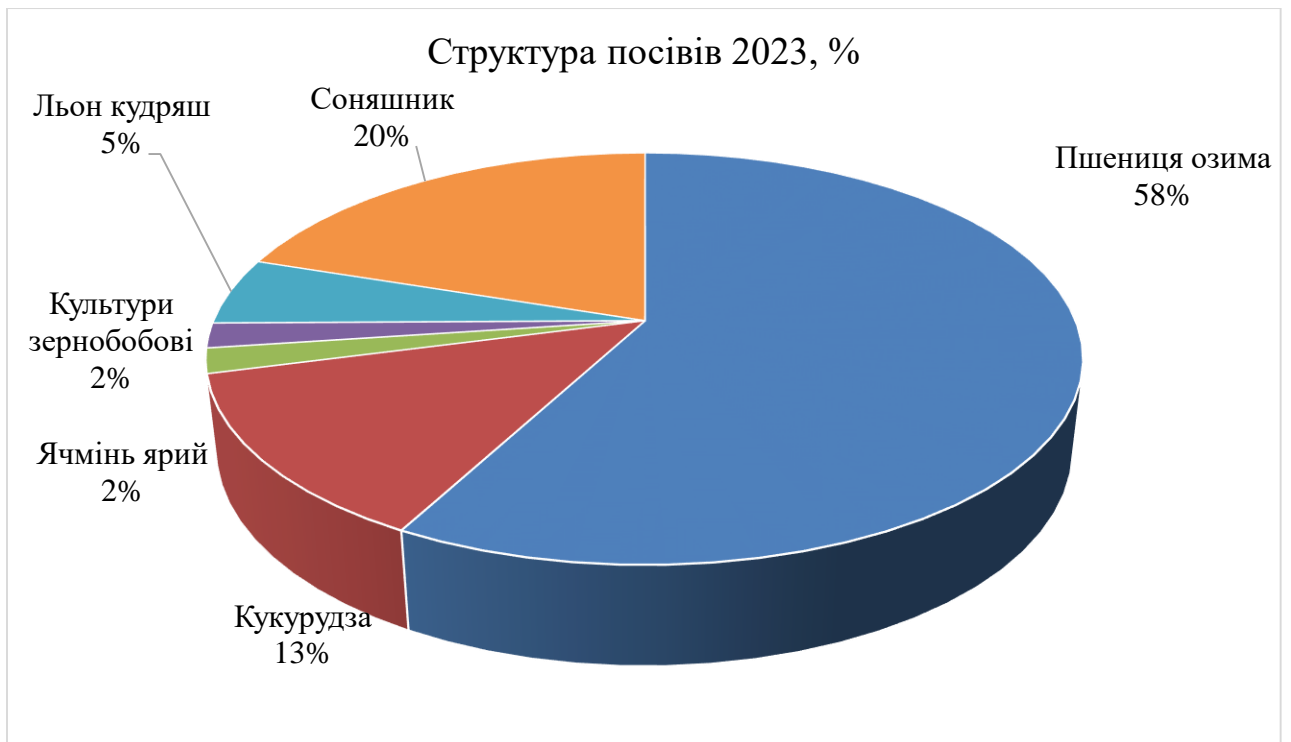


Рис. 3.1. Структура посівних площ ФГ «ЧАГА-АГРО» (відповідно до форми 4-сг)

У 2023 році підприємством було зібрано озимої пшениці 11840 ц (58 % від усієї посівної площі), кукурудзи – 2814 ц (13% від усієї площі), ярого ячменю 800 ц (2% від посівної площі), гороху – 600 ц, соняшнику – 1232 ц. (20% від усієї посівної площі).

В цілому досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур за весь період дослідження. Станом на 2023 рік ФГ «ЧАГА-АГРО» не займається тваринництвом та птахівництвом. Тому в перспективі, на основі аналізу тенденцій на ринку продукції тваринництва, основною нашою пропозицією буде розвиток птахівництва (вирощування індиків).

Так як галузь тваринництва наразі є однією з найбільш затребуваною наразі та потребує розробки комплексу заходів задля нарощування внутрішнього виробництва для забезпечення норм споживання.

3.2. Аналіз кадрового та матеріально-технічного забезпечення фермерського господарства

Станом на 2022 рік чисельність працівників фермерського господарства становила 4 особи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Штатний розпис фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» на 2023 рік

П/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади (професії)	Код класифікатора професій дк 003:2005	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
1	2	3	4	5	6	8
1	Адміністрація	Голова	1210.1	1	7100,00	7100,00
		Агроном	2213.2		7000,00	7000,00
	Разом			2	14100,00	14100,00
2	Відділ господарського обслуговування	тракторист	19203	1	7000,00	7000,00
		Водій автотранспортних засобів	8322	1	7000,00	7000,00
	Разом			2	14000,00	14000,00
	Разом по господарству			4		28100,00

Загальний місячний фонд заробітної плати, згідно із штатним розписом становить 28100 грн.

Відповідно до організаційно-правової форми, фермерське господарство створено як фізична особа підприємець, що відноситься до 4 групи.

Тому саме птахівництво є наразі більш прийнятним для подальшого розвитку, так як не потребує додаткового найму значної чисельності працівників, а є можливість залучення уже наявного персоналу.

Невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості та якості основних засобів задля забезпечення операційної роботи.

Наявність власних основних засобів станом на листопад 2023 року подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Наявність та вартість власних основних засобів ФГ «ЧАГА-АГРО» станом на листопад 2023 року

№	Найменування	Марка, модель	Рік випуску	Кількість	Первісна балансова вартість, грн. без ПДВ	Знос	Остаточна балансова вартість, грн. без ПДВ
1	Сівалка зернотукова рядова	СЗР 5,4		1	152 167,00	22 106,28	130 060,72
2	Плуг навісний п'ятикорпусний	ПСКУ-5		1	98 000,00	17 293,18	80 706,82
3	Розкидач міндобрива	РУ-1000л.		1	41 000,00	7 234,90	33 765,10
4	Оприскувач навісний	ОП-1000		1	15 000,00	2 939,67	12 060,33
5	Розкидач міндобрива "Урожай"-1000л.	РМД-1000		1	48333,33	5301,56	43031,77
6	Обприскувач	ТЕТІС-24	2017	1	395833,33	69789,12	326044,21
7	Сівалка з сигналізацією	УПС-8А	2017	1	250000,00	44115,24	205884,76
8	Борона Роторна навісна	БРН-6А	2018	1	150000,00	26469,15	123530,85
9	Культиватор універсальний	АК-4	2017	1	120 833,33	17 130,96	103 702,37
10	Транспортний пристрій	ОЗШ09 .000	2017	1	35 000,00	5 007,60	29 992,40
11	Сівалка зернова	СЗ-5,4	2017	1	236666,67	41762,43	194904,24
12	Трактор Беларус-892	892	2018	1	465 246,50	79 901,24	385 345,26
13	Очисник вороху самопересувний	ОВЦ-25Ц	2019	1	220975,00	38993,46	181981,54
14	Культиватор навісний	КРНВ-5,6-04	2019	1	100833,33	14426,64	86406,69
15	Навігатор	ZTN92 000065 SP		1	37500,00	6617,29	30882,71
16	Сідельний тягач	MAN TGX WMA2 4XZZ4 DW186 168	2013	1	475534,3	82112,01	393422,29
17	Плуг дисковий	ПД-2.2	2021	1	81700,00	6012,61	75687,39

Продовження таблиці 3.3

18	Подрібнювач гілок	PG-120Т-К	2021	1	65000,00	4783,59	60216,41
19	Електроскутер	Vadea Leiman White-2500W	2021	1	30922,50	3391,82	27530,68
20	Культиватор дисковий з катком "Колісниця"	КД-4	2023	1	441666,67		
21	Наватажувач телескопічний JCB	533-105	2017	1	2133073,50		
22	Ківш зі змінним ножем	A.TOM 1м3	2023	1	65833,33		
23	Ківш зерновий	A.TOM 2,5м3	2023	1	65833,33		
24	Комплекс будівель та споруд №3 будинок №4 ; заг.площа 983,3кв.м.			1	1458680,00	276115,25	1182564,75
26	Земельна ділянка			3,7917	123002,01		123002,01
27	Земельна ділянка			2,0000	64879,61		64879,61
28	Земельна ділянка			3,0898	100232,51		100232,51
29	Земельна ділянка			0,85	21803,82		21803,82
	Разом:				7495550,07	771504,00	4017639,24

Отже, як видно із вище поданої таблиці, досліджуване фермерське господарство в достатній мірі забезпечене основними засобами для обробітку наявних земельних угідь.

3.3. Стратегічний аналіз діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку

Для здійснення переходу до еколого-економічного управління в аграрній галузі варто змінити принципи функціонування суб'єктів агробізнесу, прискорити їх інноваційний розвиток та забезпечити можливість їх організаційних трансформацій. В.А. Борисова наголошує, що для швидкої адаптації до сучасних вимог аграрного ринку модель поведінки підприємств аграрної сфери повинна враховувати причинно-наслідкові взаємозв'язки факторів внутрішніх підсистем і зовнішнього середовища [33].

За допомогою методів стратегічного аналізу ми змогли дослідити і виявити основні труднощі та проблеми аграрних підприємств галузі на шляху

до екологізації аграрного виробництва.

PEST – аналіз дозволив провести моніторинг змін макросередовища за чотирма напрямками. Результати PEST-аналізу стосовно екологізації галузі аграрного виробництва представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

PEST - аналіз екологізації галузі аграрного виробництва ФГ «ЧАГА-АГРО»

P		E	
- законодавча база;	5	- стан економіки країни взагалі;	5
- державне галузеве регулювання;	4	- розвиток аграрного ринку	3
- кредитна політика держави;	4	- інфляція;	4
- економічне стимулювання господарювання на засадах екологізації;	5	- корупція;	4
- формування парламенту України	4	- розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5
Разом	22	Разом	21
S		T	
- демографічні зміни;	5	- державна технологічна політика;	4
- поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення;	3	- технологічне забезпечення галузі;	3
- екологічний стан навколишнього середовища;	5	- значні зміни в НТП;	4
- мотивація споживання екологічно чистих товарів;	4	- інноваційні технології та їх вплив на підприємства	4
- відношення до перетворень	5		
Разом	22	Разом	15

Ми визначили зважені оцінки і отримали результати, що свідчать про те, що сучасне маркетингове макросередовище є ще не зовсім сприятливим для ефективної реалізації маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва (його загальна оцінка становить – 80 балів). Серед найбільш проблемних факторів макросередовища можна виділити політико-правові, економічні та соціальні чинники. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні, а також про ще недостатнє розуміння

населенням екологічної небезпеки, яке має змусити його переглянути своє ставлення до продуктів харчування.

SWOT-аналіз спрямований на визначення загальної стратегії розвитку підприємств і галузі з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища одночасно (рис. 3.2).

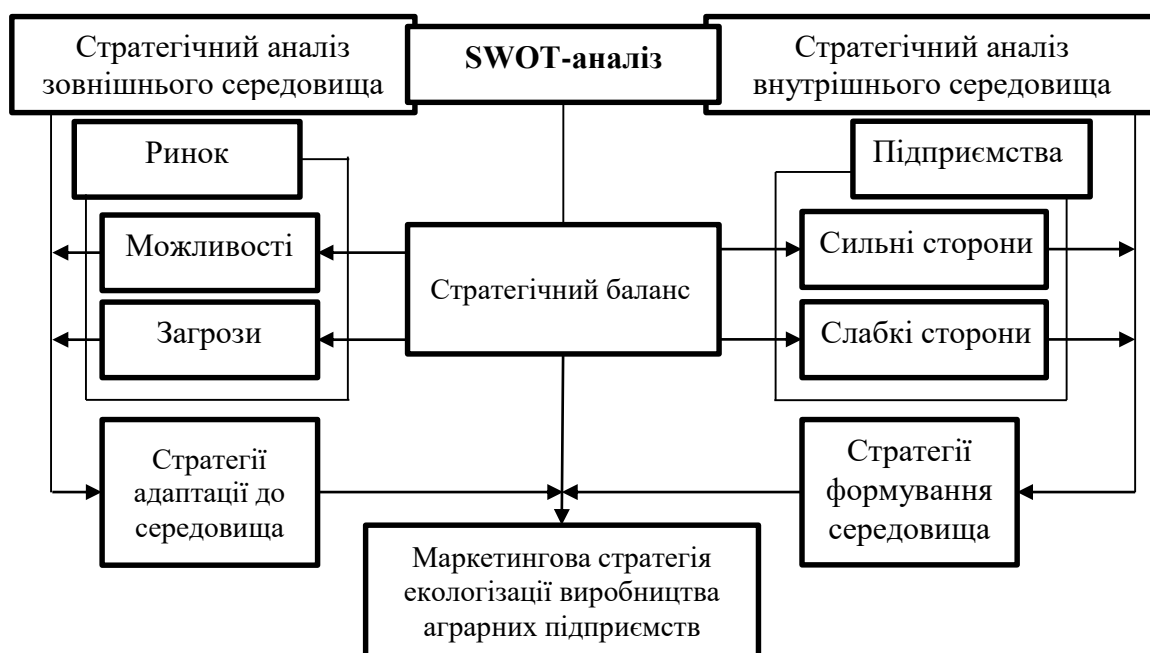


Рис. 3.2. SWOT-аналіз у процесі формування маркетингової стратегії екологізації виробництва ФГ «ЧАГА-АГРО»

При проведенні SWOT-аналізу потрібно враховувати динамічні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, що можуть із одного боку відкрити нові можливості для розвитку галузі, а з іншого - спричинити додаткові труднощі.

SWOT-аналіз аграрного виробництва здійснюється із урахуванням основних видів ресурсів: матеріальних, трудових, природних, фінансових та інформаційних. Нами був проведений SWOT-аналіз ФГ «ЧАГА-АГРО» на предмет можливості її екологізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз діяльності ФГ «ЧАГА-АГРО» з метою можливості її екологізації

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - природно-ресурсний потенціал галузі; - сприятливі природно-кліматичні умови; - наявність земельних ресурсів належної якості; - розповсюдження інноваційних технологій аграрного виробництва; - наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови господарювання; - збільшення кількості аграрних підприємств, які готові і розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання; - поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення; - можливості диверсифікації діяльності аграрних підприємств; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня системність і комплексність аграрної політики і практично не застосовуються економічні методи управління та стимулювання; - недосконалість законодавчої бази щодо правил та норм виробництва екологічно чистої продукції; - відсутність державної підтримки товаровиробників екологічно безпечної продукції; - відсутність економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції; - занадто високі ціни на екологічно безпечну продукцію в торгівельних мережах України; - дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; - нижчі за середні темпи зростання; - недоліки в стратегічній діяльності; - кадрове і інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - потужний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її реалізації на експорт та для внутрішнього споживання; - адаптація головних процесів маркетингу з урахуванням природоохоронних вимог; - економія коштів завдяки збереженню ресурсів; - покращення природно-ресурсного і ринкового потенціалу; - висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції» - можливості інновацій в аграрному виробництві. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризики втрат врожаю та відсутність системи відшкодування збитків пов'язаних з виробництвом екологічно чистої продукції; - спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів, із-за яких агровиробники органічної продукції недоотримують значну суму коштів внаслідок її реалізації, а основна частина прибутків залишається в сфері переробки та торгівлі; - відсутність на підприємствах достатнього контролю за якістю продукції; - функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічні наміри щодо екологізації аграрного виробництва;

Зіставлення сильних і слабких сторін ФГ «ЧАГА-АГРО» з можливостями і погрозами ринку дають нам підстави розмістити галузь агровиробництва в полі СЛМ матриці SWOT. Виходячи з обраного поля матриці, стратегія має бути такою, яка повинна за рахунок сучасних можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі, спробувати переробити наявні слабкі сторони галузі.

Висновок до 3 розділу

Отже, підводячи підсумок до даного розділу варто зазначити наступне. Сильними сторонами галузі, її основними можливостями потужний є природно-ресурсний потенціал і сприятливі природно-кліматичні умови. Саме природно-ресурсний потенціал як один з найважливіших чинників ефективного розвитку аграрного виробництва надасть можливість уникнути втрат врожаю пов'язаних з виробництвом органічної продукції.

Варто зазначити, що слабкими сторонами впровадження стратегії екологізації аграрного виробництва є достатньо низький рівень державної підтримки галузі, особливо це стосується нормативно-правової бази, системності і комплексності дій держави, економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції.

В основу пропонованої стратегії покладено принцип підвищення соціальних та економічних ефектів екологізації аграрного виробництва, що проявляється у збереженні та покращенні стану навколишнього природного середовища, збільшенні потреби у трудових ресурсах тощо. Вибір моделі розвитку органічного агровиробництва на основі пропонованої стратегії визначається балансом між економічними та екологічними інтересами. Водночас обмеження щодо екологічності повинні бути достатньо жорсткими.

РОЗДІЛ 4

ПЛАНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Обґрунтування стратегії диверсифікації для аграрного підприємства

Економічна доцільність диверсифікації виробничої діяльності визначається її впливом на економічний та фінансовий стан підприємства, оскільки результатом будь-якої диверсифікації має бути зниження ризику та поява синергетичних ефектів, особливо у сфері фінансів, завдяки можливості вільного внутрішньо-фірмового переміщення коштів у сфері діяльності, які розвиваються найбільш динамічно.

Ефект диверсифікації значною мірою залежить від вибору напрямів (вертикальна інтеграція, диверсифікація на основі існуючих видів діяльності, створення конгломератів) [39, 43].

Очевидно, що зв'язок між диверсифікацією й ефективністю слід розглядати як складний. Досить часто після здійснення диверсифікації ефективність підвищується в результаті раціонального перерозподілу виробничих, фінансових і людських ресурсів, але потім з плином часу вона знижується, адже ускладнюється процес управління, виявляються суперечності у принципах і процедурах розробки та прийняття управлінських рішень у різних підрозділах підприємства [38, 67].

Основними елементами, що забезпечують формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства, є мотиви й цілі диверсифікаційного зростання, стратегічний потенціал та система стратегічного управління, які мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер та в цілому визначають форму і зміст стратегії диверсифікації.

Ефективна ж реалізація стратегії диверсифікації потребує дотримання всіх етапів кожного з трьох запропонованих модулів:

- 1) визначення доцільності диверсифікаційного зростання;

- 2) моделювання стратегії диверсифікації;
- 3) реалізація стратегії диверсифікації (рис. 4.1)..

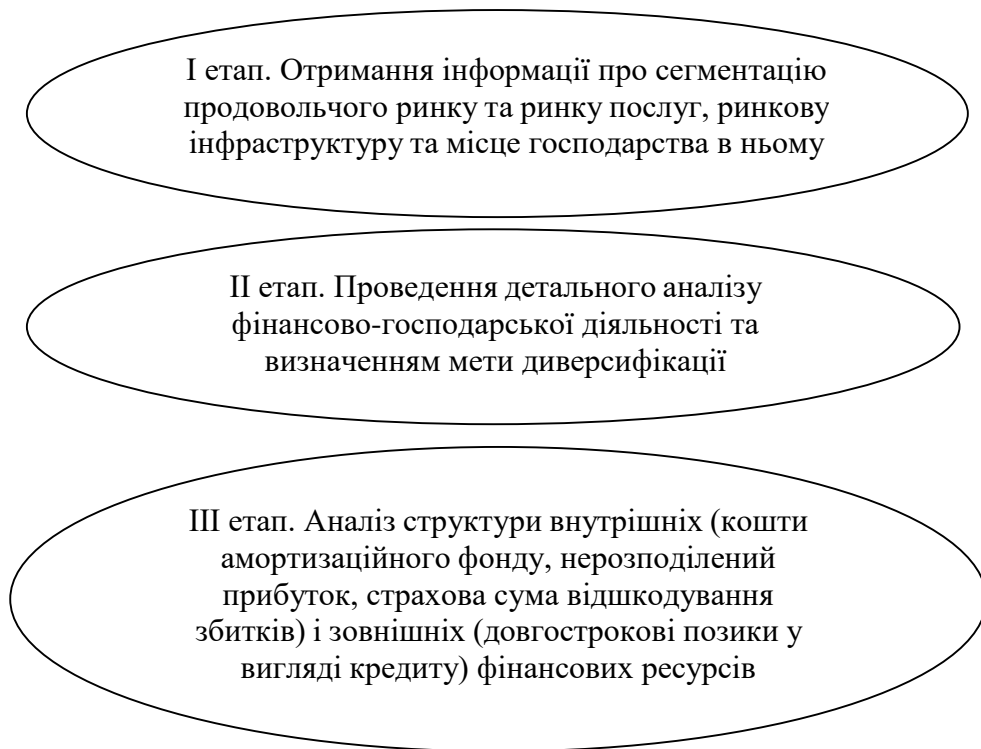


Рис.4.1. Етапи прийняття рішення про проведення диверсифікації

На рисунку 4.1 представлені етапи прийняття управлінського рішення щодо проведення диверсифікації.

Вибір оптимального варіанта розширення діяльності підприємства доцільно здійснювати за п'ятьма основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, обсяг необхідних інвестицій, ступінь ризику, період окупності та потреба залучення зовнішніх ресурсів [10, 189].

Подальші дослідження варто зосередити на розробці методики вибору оптимальних варіантів стратегії диверсифікації та обґрунтуванні методології управління диверсифікаційними процесами сільськогосподарських підприємств, враховуючи особливості їх функціонування в сучасних умовах.

Система стратегічного управління є найбільш важливою складовою механізму формування стратегії, оскільки забезпечує коригування мотиваційної складової, а також реалізацію послідовно узгоджених операцій аналітико-креативного змісту: стратегічний аналіз зовнішнього середовища і

внутрішніх можливостей підприємства, портфельний аналіз бізнесу, вибір оптимального варіанта стратегії диверсифікації на основі аналізу ризиків та вигод альтернативних варіантів. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності в аграрному секторі може відбуватись за наступними напрямками (рис. 4.2).

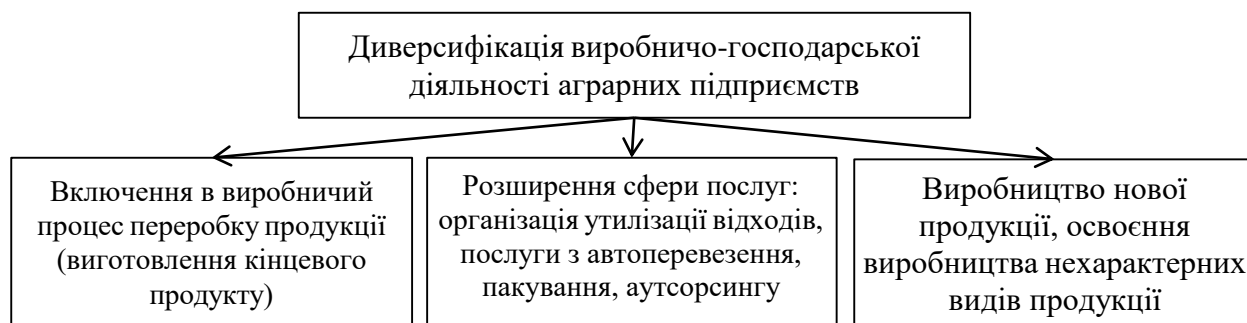


Рис.4.2. Напрями диверсифікації діяльності аграрного підприємства

Завданнями системи стратегічного управління є аналіз інформаційних потоків, синтез структури та визначення потреби ресурсного забезпечення, мотивація персоналу до впровадження диверсифікаційних змін, стратегічний контролінг та стратегічний моніторинг залучення і використання ресурсів та потужностей підприємства при реалізації стратегії диверсифікації.

Процес імплементації стратегії диверсифікації на підприємстві інтегрує в собі послідовність відповідних процедур, методів та інструментів на кожному з визначених етапів від початку визначення потреби диверсифікаційних змін до коригування стратегії за результатами її реалізації та передбачає розробку системи стратегій на корпоративному, діловому та функціональному рівнях (табл.4. 1).

Складність та багатоаспектність даного процесу обумовлює доцільність виділення його базових модулів. У даному випадку під модулем варто розуміти функціонально завершений фрагмент процесу, що складається з визначеної кількості етапів та виконує ряд завдань у контексті досягнення кінцевої мети.

Таблиця 4.1

Етапи впровадження стратегії диверсифікації в сільськогосподарському підприємстві [10, 184]

Модулі	Етапи	Основні інструменти, методи, технології		Результат
I. Визначення доцільності диверсифікаційного зростання	Оцінка конкурентного середовища підприємства та перспектив ринку	Оцінка стадії ЖЦП; модель галузевої конкуренції Портера; «Карта стратегічних груп конкурентів»	Експертна оцінка; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST-аналіз; «Нова матриця» БКГ	Стратегічна позиція
	Діагностика стану підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу	Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства		Стратегічний потенціал
	Обґрунтування стратегічних пріоритетів підприємства	Методи структуризації цілей («дерево цілей»)		Стратегічні цілі
	Портфельний аналіз діяльності підприємства	Внутрішній бенчмаркінг; SWOT-аналіз окремих СОБ, матричний аналіз (матриці БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа, BZB, «балансу життєвого циклу СЗГ» та ін.); тривимірна модель Абея; GAP-аналіз; методи прийняття рішень		Стратегічний набір
	Обґрунтування доцільності диверсифікації як стратегічної орієнтації підприємства			Корпоративна стратегія
II. Моделювання стратегії диверсифікації	Формування альтернатив диверсифікованого зростання	Бенчмаркінг; GAP-аналіз; методи прийняття рішень		Ділові (конкурентні) стратегії
	Вибір оптимального варіанта стратегії диверсифікації	Методи оцінки ризиків та вигод (статистичний, доцільності затрат, аналогій, експертних оцінок, аналітичний); методи економіко-математичного, імітаційного моделювання, оптимізації		
	Розробка проекту реалізації стратегії диверсифікації	Методи планування та прогнозування, методи структуризації		Функціональні стратегії
	Формування програм реалізації стратегії диверсифікації			
III. Реалізація стратегії диверсифікації	Організація випуску стратегічного продукту	Концепції та методи організації виробництва		Ефект (економічний, соціальний, екологічний чи синергетичний)
	Контроль та регулювання виконання передбачених заходів	Контролінг (документальний, розрахунково-аналітичний, органолептичний); аналітичні, статистико-економічні, розрахунково-конструктивні методи; бенчмаркінг		
	Оцінка отриманих результатів та їх коригування			

Складність і, одночасно, багатоаспектність даного процесу зумовлює доцільність виділення його базових модулів. У даному випадку під модулем варто розуміти функціонально завершений фрагмент процесу, що складається з визначеної кількості етапів та виконує ряд завдань у контексті досягнення кінцевої мети.

Впровадження стратегії диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві пропонується здійснювати за трьома модулями. Перший модуль ґрунтується на визначенні доцільності диверсифікаційного зростання та включає п'ять етапів. На першому етапі проводиться оцінка зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства та його конкурентної позиції на ринку, тобто виявляються ринкові фактори успіху (зовнішні можливості), уміле використання яких забезпечить йому формування стійких конкурентних переваг і прибутковість у стратегічному періоді.

На даному етапі, зокрема, здійснюється:

- сегментація ринку, аналіз потреб споживачів та вибір цільових сегментів;
- оцінка стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення частки ринку, яку займає підприємство;
- аналіз кількості підприємств-конкурентів, їхніх позицій на ринку та оцінка ступеня диференціації їхньої продукції;
- оцінка конкурентоспроможності продукції на основі її порівняння за якісними критеріями з аналогічною продукцією конкурентів;
- аналіз макроекономічних процесів за напрямками: ціноутворення, кредитування, інвестування, оподаткування, страхування, інші, що дає змогу спрогнозувати розвиток подій у майбутньому, виявити потенційні загрози та можливості, що можуть проявитися в економічній, соціальній, політичній, технологічній та інших сферах, та скоригувати стратегічні орієнтири підприємства.

На другому етапі оцінюється наявний стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства. Зокрема, проводиться аналіз його

виробничих потужностей, фінансового стану, кадрового забезпечення, наявного рівня маркетингу й менеджменту, можливості використання внутрішніх резервів для підвищення ефективності функціонування.

Підсумком перших двох етапів є отримання інформації про кон'юнктуру ринку, стратегічний потенціал та рівень конкурентоспроможності підприємства. Це, в свою чергу, слугує відправним пунктом здійснення третього етапу – окреслення стратегічних пріоритетів підприємства. На цьому етапі формуються узагальнені якісні стратегічні цілі, які потім дезагрегуються, конкретизуються і кількісно визначаються у вигляді показників господарської діяльності, яких хоче досягти підприємство. Такими показниками можуть бути: рівень рентабельності, рівень ефективності використання ресурсів, обсяг продажу, частка ринку та ін.

На четвертому етапі здійснюється портфельний аналіз бізнесу, який передбачає детальний аналіз структури виробництва. Потрібно зауважити, що портфельний аналіз тісно пов'язаний зі стратегічним, що охоплює попередні етапи. Можна навіть стверджувати їх компліментарність та взаємозалежність. Тому в даному випадку поділ на етапи та їх черговість є дещо умовними.

Основними категоріями, що використовуються при здійсненні портфельного аналізу, є стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) та стратегічна зона господарювання (СЗГ). Як СОБ у сільськогосподарському підприємстві доцільно розглядати окрему галузь чи вид виробництва (продукції, послуг). Кожна СОБ має власні можливості зростання і рентабельності та потребує окремого стратегічного підходу. СЗГ утворює певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір її здійснювати. Основними елементами, що утворюють СЗГ, є: ринок, споживачі, технологія збуту.

Портфельний аналіз дозволяє спрогнозувати перспективні напрями й масштаби діяльності та зробити акцент на конкурентних перевагах, яких підприємство прагне досягти в кожному з напрямів, а саме: оцінити товарно-ринкові можливості кожної СОБ та визначити доцільність і економічні

перспективи окремих з них, обрати привабливі СЗГ для кожної СОБ, встановити взаємозв'язки між окремими СОБ, проаналізувати розподіл інвестицій та ресурсів між окремими СОБ.

Також на даному етапі поставлені цілі зіставляються з ресурсними можливостями підприємства щодо їх досягнення на основі складання матриці «цілі–можливості». За умов нестачі власних ресурсів аналізуються можливі шляхи залучення додаткових із зовнішніх джерел. У випадку недоцільності або ж неможливості використання зовнішніх ресурсів потрібно відкоригувати поставлені цілі.

Обґрунтування доцільності вибору стратегії диверсифікації за результатами портфельного аналізу потребує переходу до другого модуля, який спрямований на вибір оптимального варіанта диверсифікаційного зростання і розробку стратегії диверсифікації на діловому, функціональному та операційному рівнях.

Визначившись із стратегічною орієнтацією, підприємство повинно сформулювати перелік альтернативних варіантів її реалізації, в даному випадку – визначитися з можливими напрямками диверсифікаційного зростання та обрати з них оптимальний, що належить до ділового рівня. В контексті дослідження запропоновано вибір оптимального варіанта диверсифікації здійснювати на основі послідовної оцінки кожного з альтернативних варіантів за п'ятьма основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, обсяг необхідних інвестицій, ступінь ризику, період окупності та потреба залучення зовнішніх ресурсів.

Стратегія диверсифікації ділового рівня є планом досягнення довгострокових конкурентних переваг через обґрунтування можливих напрямів розширення діяльності з орієнтацією на ресурсний потенціал та запити ринку. Основними підходами здобуття конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами є підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах. Основним методом у рамках першого підходу є диференціація продукції, використання якого в

сучасних умовах вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами обмежується недостатністю фінансового забезпечення, низьким рівнем маркетингових досліджень та інноваційної активності.

Більш поширеним є другий підхід, основним методом якого є лідирування за витратами. Використання даного методу спрямоване на формування конкурентної переваги за рахунок скорочення витрат та в остаточному підсумку збільшення прибутку.

Проте утримати таку перевагу досить важко через сезонні цінові коливання, ймовірність впливу природних чинників та активне розповсюдження нових технологічних рішень.

Перспективним для сільськогосподарських підприємств є зниження витрат за рахунок більш повного використання ресурсів та потужностей, удосконалення технологій виробництва та маркетингу, раціонального поєднання галузей, формування оптимальної організаційної структури управління. Варто також використовувати переваги ефекту масштабу – збільшення обсягів реалізації продукції без її істотних змін за рахунок активного використання рекламних заходів та пошуку нових територіальних ринків.

Наступним етапом є розробка стратегії диверсифікації функціонального рівня. Обравши оптимальний варіант диверсифікаційного зростання, підприємство має розробити проект його реалізації з визначенням напрямів дій у кожному функціональному підрозділі відповідно до сформованих корпоративної та конкурентних стратегій.

Взаємопов'язані та взаємозалежні між собою функціональні стратегії утворюють цілісну систему й забезпечують досягнення поставлених цілей та керованість процесом виконання корпоративної та конкурентних стратегій через їх коригування і доповнення. В умовах реалізації стратегії диверсифікації основними функціональними стратегіями, що дають настанови для формування інших, є маркетингова, фінансова та організаційна. На їх основі розробляються виробнича, технологічна, кадрова та інші.

Кожна із функціональних стратегій деталізується у відповідних програмах та планах підприємства. На даному етапі здійснюється взаємоузгодження всіх заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії диверсифікації, їх конкретизація на всіх рівнях управління з деталізацією відповідальних виконавців та терміну робіт, тобто тактичне планування стратегії диверсифікації.

Третій модуль, спрямований на реалізацію стратегії диверсифікації, ґрунтується на здійсненні процесу стратегічного управління, що передбачає не лише організацію випуску диверсифікованого продукту, але й забезпечує одночасний контроль виконання запланованих заходів, оцінку отриманого ефекту (економічного, соціального, екологічного та синергетичного), а також зворотний зв'язок, якщо існує необхідність коригування стратегії виправлення виявлених помилок на будь-якому з етапів чи в результаті її невідповідності зовнішнім умовам чи потребам підприємства. Кількість етапів кожного з вищезазначених модулів залежить від поставленої мети, вихідних умов діяльності сільськогосподарського підприємства та складності диверсифікаційних змін.

Ситуація, що склалася в аграрному секторі України, є нехарактерною для країни з розвинутим аграрним сектором, передусім – це наявність диспропорцій у розвитку галузей сільського господарства. Слід зазначити, що вітчизняні природно-кліматичні умови сприяють веденню виробництва основних видів тваринницької продукції. Тому, на наше переконання, порушення пропорційності розвитку галузей можна пояснити нерівномірністю попиту [39, с. 43].

Сільськогосподарські підприємства дещо відрізняються від інших, і мають свою специфіку. Кількість галузей для підприємств може бути різною. У тому випадку, коли аграрне підприємство починає розвивати ще декілька нових галузей, таку галузеву диверсифікацію можна назвати горизонтальною. [26].

Горизонтально-інтегрована диверсифікація – це такий вид

диверсифікації, коли вироблена продукція однієї галузі може бути використана на виробниче споживання в інших галузях. Прикладом цього є вирощування сіна, як корму для споживання у галузі тваринництва. Горизонтально-неінтегрована диверсифікація – вид диверсифікації, коли галузі в сільському господарстві по відношенню одна до одної діють автономно. Прикладом є виробництво певного виду продукту, його переробка і завершальним етапом реалізація кінцевого продукту населенню через роздрібну торгівлю [3].

Отже, головним завданням диверсифікації є захист свого попереднього виду бізнесу. При цьому сільськогосподарська діяльність залишається основною, але керівник додає нові сфери бізнесу, безпосередньо пов'язані із сільським господарством, і таким способом підвищує конкурентоспроможність даного виробництва. Вибір нової сфери діяльності здійснюється з точки зору можливих досягнень синергетичного ефекту з попередньої і прогнозованої діяльності.

Підґрунтям для визначення диверсифікаційної стратегії є всебічний аналіз конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням тенденцій змін на ринку. При цьому слід здійснювати відбір різних варіантів рішень, які найбільшою мірою забезпечують ефективний довготривалий конкурентоспроможний розвиток підприємства. Для невеликого підприємства найкращою позицією може бути позиція нішової компанії, тобто знаходження свого сегменту на ринку [36].

ФГ «ЧАГА-АГРО» причинами, що визначають доцільність диверсифікації є:

- бажання інвестування накопиченій капітал з метою збереження та збільшення його вартості;
- можливості зниження ризиків та забезпечення стабільності підприємства враховуючи сезонність виробництва в підприємстві, забезпечення роботою працівників впродовж року, залежність виробництва в рослинництві від природно-кліматичних умов.

- проблеми зростання внутрішнього ринку та високі бар'єри виходу на світові ринки.

Основними напрямками диверсифікації діяльності для аграрних підприємств може бути перехід на виробництво екологічно-чистої продукції, розвиток галузі тваринництва, створення власної збутової мережі.. Таким чином господарства, забезпечуючи товарне виробництво, мають змогу підкорити нові або неосвоєні ніші ринку [29].

4.2. Розробка пропозицій щодо напрямів розвитку підприємства на умовах диверсифікації

Метою диверсифікація діяльності є збільшення асортименту послуг та розширення сфери діяльності яка забезпечить стійкість і розвиток підприємства. Для забезпечення розвитку підприємства воно повинно орієнтуватись на надання саме тих послуг, які будуть задовільняють існуючі потреби на ринку.

Один із найбільш широко розповсюджених методів оцінки якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії є портфельний аналіз підприємства методом «Shell».

Портфельний аналіз організації являється важливим інструментом стратегічного управління, так як він відображає взаємозалежність між окремими частинами бізнесу. Використовуючи аналізу портфеля компанії можна збалансувати такі важливі фактори, як відновлення або відмирання окремих видів діяльності, а також ризики надходження коштів.

Модель «Shell» – DPM включає оцінку віддачі інвестицій і оцінку грошового потоку. Одна з переваг цієї моделі – це можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу товару. Використовуючи цю модель, компанія може вибрати потрібну стратегію: орієнтація на життєвий цикл потрібного виду послуг або грошового потоку.

Щоб сформуванати цю матрицю (рис. 4.1), для початку потрібно створити таблицю з потрібними показниками (табл. 4.2). Оцінюються показники по

шкалі від одного до десяти, де максимальною кількістю балів за кожною групою показників є 10 балів.

Середній показник перспектив розвитку галузі – 7,67 балів, показник конкурентоспроможності – 6,33. Спираючись на результати дослідження, потрібно визначити необхідну стратегію, використовуючи отриманні дані. Показник перспективи розвитку галузі знаходиться на досить високому рівні і свідчить про те що у даній галузі є перспективи для розвитку.

Таблиця 4.2

Оцінка показників перспективи розвитку в галузі конкурентоспроможності

Показники	Кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	8
2. Якість ринку	8
2.1 Стабільність прибутковості	7
2.2 Прихильність покупців	9
2.3 Відношення покупців до торгової марки	9
2.4 Рівень заміни товарами-субститатами	6
2.5 Технологічні обмеження	7
2.6 Розвиток бізнесу, пов'язаного з післяпродажним обслуговуванням	8
3. Пропозиція на ринку	7
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	6
1.1 Частка ринку	5
1.2 Збутова мережа	6
1.3 Мережа післяпродажного обслуговування	7
2. Виробничі можливості	7
2.1 Економічні показники виробництва	6
2.2 Доступність сировинних ресурсів	8
2.3 Можливості вносити зміни у продукти	7
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	6
3.1 Можливість по відношенню до ринкового положення	6
3.2 Здібності до виробничих інновацій	6
3.3 Якість продукції	7

Тоді як, показник конкурентоспроможності знаходиться на середньому рівні. Використовуючи матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 4.3) перетин вищезгаданих показників

свідчить, про рекомендовану стратегії для успішного продовження керуванням фірми.

Грунтуючись на результатах показників конкурентоспроможності і перспективи розвитку галузі, компанії потрібно обрати стратегію посилення активності на ринку.



Рис. 4.3. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність»

Фермерське господарство повинно використати стратегію диверсифікації, що передбачає розширення асортименту наданих послуг із одночасним освоєнням нових ринків. Підприємство має можливість поспробувати в новому напрямку, а саме виробництво індичатини. На даний час, у фермерського господарства є достатньо ресурсів для реалізації даного напрямку.

4.3. Аналіз та оцінка ефективності стратегії диверсифікації

ФГ «ЧАГА-АГРО» має зерновий напрям спеціалізації, в структурі товарної продукції на долю галузі рослинництва приходиться до 70%. Тваринництво в виробництві відсутнє, але продукція цієї галузі користується попитом на ринку і господарство має необхідні можливості для її розвитку.

Із галузі тваринництва найбільш прийнятним для фермерського господарства є птахівництво. Привабливою по спеціалізації галузі тваринництва є виробництво м'яса індиків – це дієтичний продукт який має попит на ринку і є скоростиглою для розвитку господарства.

На підприємстві існує приміщення, в якому є можливість використовувати зернові суміші для виробництва, що буде знижувати собівартість виробляємої продукції. Проект по вирощуванню індиків для підприємства є новим видом діяльності. Для оцінки вигод і витрат проекту використовуємо підхід абсолютних вигод і витрат.

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

Для реалізації цього проекту є необхідним залучення інвестицій.

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

Витрати на обладнання для вирощування, переробки та забою індиків представлені в таблиці 4.3.

Витрати на закупівлю обладнання – 285030 грн.

Для збільшення вигод по проекту використовуємо податковий метод нарахування амортизації. Норма амортизації складає 10 %. Розрахунки проводимо на наступні 3 роки, а саме – 2024, 2025 та 2026 роки.

Таблиця 4.3

Витрати на придбання устаткування, грн.

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

Особливу увагу варто приділити саме етапу закупівлі молодняка. Так як від якості його залежить і приріст живої і маси, так і якість готового продукту. Перед цим доцільно ретельно вивчити ринок та основних постачальників (їх рейтинг, надійність, відповідальність та ін.).

1. Витрати на закупівлю молодняку:

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

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

$$47 * 3750 = 176250 \text{ грн.}$$

Протягом року проходить два виробничих цикли вирощування індиків. Річна вартість витрат на закупівлю індичат:

$$176250 * 2 = 325500 \text{ грн.}$$

Витрати на комбікорм. Годівля птиці буде здійснюватися повнораціонними заводськими комбікормами. Комбікорм для вирощування індиків закупимо в ТОВ «Завод гранульованих кормів». Це один з найсучасніших заводів на Україні по випуску повнораціонних гранульованих і екструдованих кормів для всіх видів сільськогосподарських тварин, птиці. Витрати на комбікорм на один виробничий цикл представлені в таблиці 4.4

Таблиця 4.4

Витрати на комбікорму на один виробничий цикл, грн.

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

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

2. Витрати на ветеринарні препарати. Перед прийомом індичат на вирощування, приміщення та обладнання очищається, промивається та дезінфікується препаратом Віркон-С з розрахунку 10г/1л води. Для підвищення опірності організму, стимуляції росту та запобігання захворювання індичат проводимо наступні заходи (таблиця 4.5). Препарати будемо закуповувати в ТОВ ВеТасан, так як воно має величезний асортимент ветеринарних препаратів, постійним клієнтам надаються більш гнучкі ціни на окремі препарати.

Таблиця 4.5

Заходи з профілактики захворювань у індиків

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

Витрати на ветеринарні препарати на один виробничий цикл представлені у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Витрати на ветеринарні препарати, грн.

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

Річні витрати на ветеринарні препарати – 8872 грн.

3. Витрати на заробітну плату працівникам представлені у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Визначення потреби в персоналі і коштах на заробітну плату

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

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

4. Річні витрати на рекламу становлять 19440,0 грн. (таблиця 4.8).

Таблиця 4.8

Витрати на рекламу для просування продукції птахівництва, грн.

Види засобів розповсюдження реклами	Вартість ,грн.
Участь в виставках	8800
Інтернет	10640
Всього	19440

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

6. Річні витрати на водозабезпечення становлять 28000 грн.

7. Річні витрати на енергозабезпечення – 84000 грн.

8. Річні витрати на транспортне обслуговування – 35000 грн. Поточні витрати по проєкту:

$$1236000+2309100+8872+343200+126160,32+19440+28000+84000+35000$$

=3279272,32 грн.

Таким чином необхідно залучити інвестиції у розмірі: 3279272,32 + 285030
=3564302,32 грн.

Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 15 %. Розрахуємо показники ефективності проекту в таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Визначення показників ефективності проекту щодо вирощування індиків

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

Розрахунок індикаторів ефективності проекту:

1) чиста теперішня вартість проекту (NPV). NPV= 5859680 грн.

2) рентабельність інвестицій (PI):

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

3) коефіцієнт вигоди/затрати (B/C):

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

4) строк окупності проекту (PB):

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

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

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

Таблиця 4.10

Кодування робіт проекту для побудови графіку

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

В таблиці 4.11 представлена вихідна інформація для моделювання.

Таблиця 4.11

Вихідна інформація

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

1. Будуємо графік порядку проведення робіт по впровадженню проекту вирощування індиків, рис. 4.12.

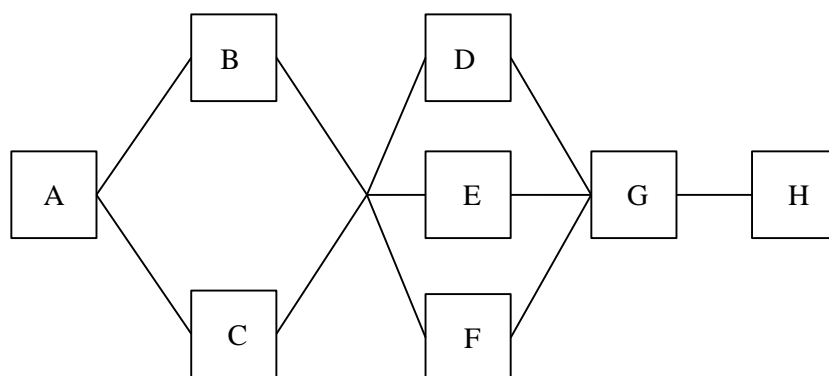


Рис.4.4. Графік порядку проведення робіт по впровадженню проекту вирощування індиків для ФГ «ЧАГА АГРО»

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

Таблиця 4.12

Ранні строки початку і завершення робіт

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

Визначаємо критичний шлях = 180 дні. А – В – D – G – Н – критичні роботи.

3. Проводимо прямий аналіз графіка. Визначаємо ранні строки початку і завершення кожної роботи (таблиця 4.12).

4. Проводимо зворотний аналіз графіка. Визначаємо пізні строки початку і завершення кожної роботи (таблиця 4.13).

Таблиця 4.13

Пізні строки початку і завершення робіт

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

1. Наступним етапом сіткового моделювання є визначення резервів виконання робіт, що можливо здійснити двома способами, таблиця 4.14.

Таблиця 4.14

Резерви тривалості робіт

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

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

Склад проєктної команди за функціональною ознакою:

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

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

Для якісної оцінки реалізації запропонованого проєкту нам варто проаналізувати фактори і умови зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, саме вплив яких може викликати суттєві відхилення від запланованих результатів проєкту. Результати проведеної якісної оцінки нашого проєкту представлені у таблиці 4.15.

Таблиця 4.15

Якісний аналіз ризиків проєкту

Вид ризику	Фактори невизначеності, що формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Фінансовий ризик	Підвищення цін на корми	Значна зміна ціни на корми призводить до збільшення витрат виробництва	Закупити 50% від потреби кормів на першому етапі організації виробництва
Маркетинговий ризик	Зниження попиту продукцію	Зниження прибутковості, наобсягу реалізації	Створення активного попиту через зниження цін, розробка ефективної рекламної політики, поліпшення якості продукції

Продовження таблиці 4.15

Господарський ризик	Інфекційні захворювання	Масова загибель птиці в зв'язку з інфекційними захворюваннями	Для попередження захворювань птиці будуть проводитися за планом профілактичні заходи і дезінфікуватися приміщення і господарський інвентар
Господарський ризик	Не дотримання вимог вирощуванню птиці	При підвищеній температурі птах падає, не дає приросту живої маси. Якщо підстилка досить сира – це в подальшому призводить до частих травм ніг	Встановлення потенційних сфер ризику, тобто проведення заходів, робіт, при виконанні яких знижується виникнення рівень ризику

З метою проведення кількісної оцінки ризиків пропонованого проекту вибираємо із попередньої таблиці другий вид ризику та здійснимо оцінку його за допомогою використання спеціальних методів аналізу сценаріїв та визначення зони виробничої стійкості (табл.4.16).

Таблиця 4.16

Вхідна інформація для оцінки ризиків пропонованого проекту диверсифікації

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

Сформуємо на підставі вище поданих даних чотири сценарії реалізації пропонованого проекту.

Перший прорахований сценарій має найбільшу ймовірність настання, так як він відповідає реальній ситуації по ціні продукції і кількості реалізованої продукції. Всі останні сценарії мають однакову ймовірність. В кожному із запропонованих сценарії ціна за одиницю продукції знижується на 3%. Постійні витрати складають 465238, 00 грн.

Розрахункові дані щодо ймовірності та розміру ризику пропонованого

проєкту подано в таблиці 4.17.

Таблиця 4.17

Розрахункові дані для оцінки ризику методом аналізу сценаріїв

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

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

Висновки до 4 розділу

Таким чином, визначивши стратегію диверсифікації для фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» було проведено відповідні розрахунки для підтвердження доцільності реалізації запропонованих заходів. В ході проведених розрахунків та обґрунтувань було зроблено наступні висновки.

Диверсифікація в аграрному секторі, заснована на раціоналізації структури виробництва, забезпечує його стійкість, дозволяє покращити екологічну обстановку, наситити ринок товарами, послугами, подолати локальний монополізм переробних підприємств, задовольнити потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, формує здорове конкурентне середовище. Запропонований проєкт окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проєкту 5859680 грн. Інвестор отримає 64,4 % прибутку, це свідчить про ефективність проєкту вже після погашення інвестицій. Чим менше значення коефіцієнту варіації, тим менший ризик проєкту. Тобто можна очікувати дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проєкту низький.

РОЗДІЛ 5

ОХОРОНА ПРАЦІ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Вимоги безпеки до виробничого обладнання та організації робочих місць визначено Правилами охорони праці у сільськогосподарському виробництві, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 29.08.2018 № 1240(далі - Правила).

Обладнання, що надається працівникам та ними використовується за призначенням, має бути технічно справним і відповідати:

- вимогам технічних регламентів, якщо обладнання виготовлене після дати обов'язкового застосування відповідних технічних регламентів, що поширюються на це обладнання;

- загальним вимогам безпеки до обладнання, що зазначені у нормативно-правових актах з охорони і гігієни праці та відповідних нормативних документах на його виготовлення, якщо обладнання виготовлене до дати обов'язкового застосування відповідних технічних регламентів, що поширюються на це обладнання.

Обладнання, під час експлуатації якого можливе виділення шкідливих речовин у повітря робочої зони, має бути обладнане місцевою вентиляцією. Пуск місцевої вентиляції має бути заблокований із пуском технологічного обладнання.

Рівень шуму виробничого обладнання не має перевищувати встановлених норм. У разі перевищення допустимих норм шуму робочої зони працівники мають бути забезпечені засобами індивідуального захисту органів слуху.

Струмopідвідні проводи до електрифікованих машин і установок у виробничих приміщеннях мають бути ізольовані і захищені від механічного пошкодження.

Трубопроводи, запірні арматури, насоси і вмістища, розміщені у теплицях, які використовують під час застосування гербіцидів та

агрохімікатів, мають бути герметично закритими. Гальма засобів малої механізації (підвісних транспортних ліній, стрічкових транспортерів, електричних талів, візків, що переміщуються надгрунтовими реєстрами тощо), які застосовують під час збирання урожаю і транспортування його у складські приміщення, мають бути справними та заблокованими з пусковими пристроями. Вимоги безпеки під час експлуатації сільськогосподарської техніки.

Експлуатація сільськогосподарських машин (сільськогосподарських тракторів, їх причепів і змінних причіпних машин, систем складових частин та окремих технічних вузлів) має здійснюватися з урахуванням вимог експлуатаційної документації.

Вузли та елементи сільськогосподарських машин, що рухаються, обертаються та можуть становити небезпеку, мають бути огорожені захисними кожухами, які забезпечують безпеку працівників.

Перед виконанням робіт треба переконатися, що дроти повітряних ліній електропередач не буде зачіпати техніка, проїжджаючи під ними. Під час проїзду сільськогосподарської техніки потрібно дотримуватися безпечної дистанції.

Не дозволяється:

- експлуатація несправних машини та обладнання;
- експлуатація сільськогосподарських тракторів без електростартерного запуску двигуна та з відсутньою або несправною системою блокування запуску двигуна за ввімкненої передачі.

Правилами передбачено:

- Вимоги безпеки під час одержання продукції рослинництва (Розділ IV Правил)

Вимоги безпеки під час використання пестицидів та мінеральних добрив
Вимоги безпеки під час обробітку ґрунту, сівби, садіння і догляду за посівами

Вимоги безпеки під час збирання зернових, зернобобових та круп'яних

культур

Вимоги безпеки під час післязбирального доробляння та зберігання зернових, зернобобових та круп'яних культур

Вимоги безпеки під час збирання та заготівлі соломи, сіна, сінажу і силосу

Вимоги безпеки під час збирання та післязбирального доробляння льону

Вимоги безпеки під час вирощування та збирання цукрових буряків

Вимоги безпеки під час вирощування, збирання та післязбирального доробляння картоплі

Вимоги безпеки під час закладання і вирощування багаторічних насаджень та збирання врожаю

Вимоги безпеки під час виконання робіт у захищеному ґрунті

Вимоги безпеки до зрошувального землеробства

• Вимоги безпеки під час одержання продукції тваринництва (Розділ V Правил)

Вимоги безпеки під час приготування кормів

Вимоги безпеки під час навантаження, транспортування та роздавання кормів

Вимоги безпеки під час транспортування, переганняння та випасання тварин

Вимоги безпеки під час прибирання, видалення, оброблення та зберігання гною

• Вимоги безпеки під час утримання великої рогатої худоби (Розділ VI Правил)

Вимоги до утримання бугаїв та взяття сперми

Вимоги до зберігання та перевезення сперми

Вимоги до осіменіння корів і телиць

Вимоги до ветеринарного обслуговування тварин

Вимоги до догляду за тваринами, хворими на заразні хвороби

Вимоги до проведення ветеринарно-санітарних заходів

Вимоги до доїння корів та первинної обробки молока

Вимоги до обігріву тварин

- Вимоги безпеки під час утримання коней (Розділ VII Правил)

Вимоги до догляду за кіньми

Вимоги до доїння кобил

Вимоги до догляду за жеребцями-плідниками

Вимоги до осіменіння кобил, зберігання та транспортування сперми

Вимоги до догляду за тваринами, хворими на заразні хвороби

Вимоги до проведення ветеринарно-санітарних заходів, ветеринарної обробки й чищення коней

Вимоги до підковування та таврування коней

Вимоги до перегону коней

- Вимоги безпеки під час утримання свиней (Розділ VIII Правил)

Вимоги до догляду за свинями

Вимоги до обігріву тварин

Вимоги до догляду за кнурами

Вимоги до штучного осіменіння тварин

Вимоги до проведення ветеринарно-санітарних заходів

Вимоги до догляду за тваринами, хворими на заразні хвороби

- Вимоги безпеки під час гужових переїздів та перевезень (Розділ IX Правил)

- Вимоги безпеки під час утримання птиці (Розділ X Правил)

Вимоги до догляду за птицею

Вимоги до застосування засобів інфрачервоного та ультрафіолетового випромінювання

Вимоги до годівлі та напування птиці

Вимоги до тримання водоплавної птиці з використанням відкритих водоймищ

Вимоги до догляду за страусами

Вимоги до збирання яєць, транспортування яєць і птиці

Вимоги до інкубації яєць

Вимоги до забою птиці

• Вимоги безпеки в бджільництві (Розділ XI Правил)

Контроль за дотриманням безпеки праці

Відповідно до ст. 38 Закону України «Про охорону праці» державний нагляд за дотриманням законодавства та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють:

Державний департамент з нагляду за охороною праці, його територіальні управління в областях та державні інспекції;

органи, установи і заклади Державної санітарно-епідеміологічної служби МОЗ та інших центральних органів виконавчої влади;

Головне управління державної пожежної охорони МНС, територіальні й місцеві органи державного пожежного нагляду;

Головна державна інспекція з нагляду за ядерною безпекою (Держатомінспекція) та Державна екологічна інспекція (в частині нагляду за безпечним використанням джерел іонізуючого випромінювання), які належать до Мінекобезпеки, і підпорядковані їм інспекції на місцях.

Куди звернутись?

Для перевірки дотримання законодавства щодо безпечних умов праці необхідно звернутись з заявою до відповідної інспекції з охорони праці. На сайті Державної служби з питань охорони праці містяться посилання на сайти регіонів

Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці

Відповідно до ст.43 Закону України "Про охорону праці", за порушення законодавства про охорону праці та невиконання приписів (розпоряджень) посадових осіб органів виконавчої влади з нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами виконавчої влади з нагляду за охороною праці до сплати штрафу в порядку, встановленому законом.

Порушення вимог законів та нормативно-правових актів з охорони праці

тягне за собою адміністративну відповідальність у вигляді накладання штрафу на керівників і осіб, на яких покладено контроль за дотримання правил охорони праці підприємств, а також громадян – власників підприємств відповідно до статті 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Сплата штрафу не звільняє юридичну або фізичну особу, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, від усунення виявлених порушень у визначені строки.

За порушення вимог, передбачених частинами третьою і четвертою статті 19 цього Закону, юридична чи фізична особа, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, сплачує штраф із розрахунку 25 відсотків від різниці між розрахунковою мінімальною сумою витрат на охорону праці у звітному періоді та фактичною сумою цих витрат за такий період.

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

Висновки до 5 розділу

Отже, підводячи підсумок до даного питання слід відзначити, що охорона праці регулюється цілою низкою нормативно-правових актів. Відповідно до чинного законодавства, при плануванні того чи іншого виду ведення сільськогосподарського виробництва варто приділяти охороні праці значну увагу. Зокрема у частині ведення галузі тваринництва, птахівництва в тому числі. Для кожного виду робіт є певні свої вимоги та застереження. Зокрема, є санітарні та гігієнічні вимоги. Дотримання останніх дасть змогу зберегти життя не лише працівників, але й тварин і рослин.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Як і будь-який інший процес, диверсифікація має як певні переваги, так і деякі недоліки. Можливість використання методу диверсифікації визначається шляхом врахування чітких можливостей підприємства, його цілей, завдань та умов діяльності.

Слід сказати, що не визначено єдиного конкретизованого моменту, коли підприємство постає перед дилемою прийняття рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Визначальним є момент виходу на ринок, так як підприємство має з'явитися на ньому випередивши конкурентів, в якості провідного підприємства.

Дороговартісний процес виходу на нові ринки зобов'язує пам'ятати, що слід ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал, потрібно звертати увагу на наслідки ризику, так як ризик при виконанні диверсифікації діяльності підприємства зростає при різкому входженні в нову для себе галузь.

В процесі стратегічного розвитку підприємства доцільно переорієнтувати увагу керівників на галузі та види діяльності, в яких працює чи буде працювати підприємство, а саме обґрунтування стратегічних зон господарської діяльності, що ілюструють окремо визначений сегмент оточення, на який підприємство має (чи хоче одержати) вихід.

Вираховуючи потребу в диверсифікації діяльності з огляду на стратегічний розвиток, підприємство повинно брати до уваги вагомі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища задля аналізу та обрання варіанту диверсифікації. Так як диверсифіковане підприємство – є нічим іншим, як сукупністю окремо визначених видів бізнесу, процес управління формуванням корпоративної стратегії передбачає аналіз більш об'ємних масивів інформації, ніж при роботі над стратегією одного виду бізнесу.

Становище аграрного сектору економіки на даний момент є доволі складним та важкопрогнозованим. Основною причиною такої ситуації є

розрив встановлених багаторічною діяльністю логістичних ланцюгів, руйнування, мінування земель, пошкодження та знищення виробничих потужностей, а також значне скорочення як внутрішнього споживання так і експорту продукції.

Попри вжиті урядом значні економічні та адміністративні заходи зі сприяння функціонуванню аграрного сектора за умов війни, таких як, мінімізація бюрократичних процедур для агробізнесу, дозвіл на експлуатацію незареєстрованої сільськогосподарської техніки, спрощення умов імпорту посівних матеріалів, запровадження нульової ставки акцизного податку та зменшення розміру ПДВ до 7% на пальне, запропоновано окремі держпрограми підтримки сільськогосподарських виробників.

Безліч питань стосовно обрання стратегії розвитку підприємств досі є відкритими. Наприклад, до нині актуальним є питання диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств. Особливої уваги потребує галузь птахівництва, а саме, виробництво індичого м'яса.

Отже, підводячи підсумок стосовно досліджуваної проблематики слід вказати на наступне. Сильними сторонами галузі, її провідними можливостями є значний природно-ресурсний потенціал та сприятливі природно-кліматичні умови. Природно-ресурсний потенціал є одним з найбільш важливих аспектів ефективного розвитку аграрного виробництва. Він дасть змогу уникнути втрат врожаю, які пов'язані з виробництвом органічної продукції.

Слід відмітити те, що слабкими сторонами застосування стратегії екологізації аграрного виробництва є доволі низький рівень державної підтримки галузі, а саме, нормативно-правової бази, системності та комплексності дій держави, економічних важелів стимулювання виробництва екологічно чистої продукції.

За основу запропонованої стратегії взято принцип покращення соціальних та економічних ефектів екологізації аграрного виробництва, що можна помітити через збереження та поліпшення стану навколишнього природного

середовища, зростанні потреби у трудових ресурсах тощо. Обрання моделі розвитку органічного агровиробництва на основі пропонованої стратегії характеризується балансом між економічними та екологічними інтересами. Разом з тим обмеження щодо екологічності мають бути достатньо жорсткими.

Обравши стратегію диверсифікації для фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» було здійснено відповідні розрахунки з метою підтвердження доцільності реалізації запропонованих заходів. В ході проведених розрахунків та обґрунтувань було зроблено наступні висновки.

Диверсифікація в аграрному секторі, базується на раціоналізації структури виробництва, гарантує його стійкість, дає змогу поліпшити екологічну обстановку, наповнити ринок товарами, послугами, знищити локальний монополізм переробних підприємств, покрити всі потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, впливає на формування здорового конкурентного середовища.

Представлений проєкт окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проєкту 5859680 грн. Інвестор одержить 64,4 % прибутку, це вказує на ефективність проєкту вже після завершення процесу погашення інвестицій. Чим меншим є значення коефіцієнту варіації, тим меншим є ризик проєкту. Тобто варто очікувати дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проєкту доволі низький.

Охорону праці регулює ціла низка нормативно-правових актів. У відповідності з чинним законодавством, в процесі планування того чи іншого виду ведення сільськогосподарського виробництва потрібно приділяти охороні праці велику увагу. Насамперед в частині роботи в галузі тваринництва, і птахівництва в тому числі. Кожному виду робіт властиві свої вимоги та застереження. Зокрема, існують санітарні та гігієнічні вимоги. Суворе дотримання останніх дозволить зберегти життя не тільки працівників, а й тварин та рослин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 97–102.
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
3. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. розвитком. *Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 85.
4. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація сільсько-господарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.
6. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*, 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.
7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст] *Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172—175.
8. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.
9. 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.
10. Дмитренко О.М. Організаційні засади формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2010. № 2. С. 180-190.

11. Добрянська Н. А., Нікіфорчук А. А. Вплив економічного та інституційного середовища на діяльність диверсифікованих корпоративних об'єднань. *Вісник ХНАУ*. Харків. 2013. № 6. С. 117–122.
12. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2012. Вип. 1. С. 16–20.
13. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.). К.:ВУ Академія. 2002. с.952.
14. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. №10. С.17.
15. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5.
16. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* . № 13. 2018. С. 16-21.
17. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23.
18. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. №1. С. 99-107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_1_14.
19. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2008. № 4 (28). С. 3–8.
20. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.
21. Коверга С. В., Згоденко Р. О. Диверсифікація як форма розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 116–119.

22. Ковтуненко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право. 2016. 12/3'2016. С. 22-27.*

23. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності. *Актуальні проблеми економіки. 2005. № 9. С. 161–169.*

24. 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.*

25. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір. 2009. № 24. С. 278–289.*

26. Куц Л. Л., Шульга Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталий розвиток економіки. 2011. № 4. С. 84–88.*

27. Ліпич Л., Матвійчук І. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 54–57.*

28. Лебедева В. В. Вертикальна диверсифікація аграрних підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 75–80.*

29. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки. 2010. №4. С. 114.*

30. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка. 2012. №12.*

31. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. 2020 р., № 6 (117). С. 63-66.*

32. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Economics Analysis*, Вип. 29, 2019, с. 156-163. URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/5248>.
33. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С.193.
34. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. №.1(67). 2016. С. 73-78.
35. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» 2006*. Випуск 5–6 (22–23). С. 52–58.
36. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри»*. Черкаси, 23 березня 2018р. С. 51-53.
37. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. К.: Основи, 1997.
38. Свиноус І. В., Сатир Л. М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 8. С. 66-70.
39. Свиноус І.В., Рудич О.О., Зубченко В.В. Диверсифікація як фактор нівелювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4'2018. С.42-49.
40. Семенова, В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 219–226.

41. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 19.

42. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / [за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка]. К. : ННЦ „ІАЕ”, 2012. 182 с.

43. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Львів, 2012. 39 с.

44. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2016. Вип. № 4 ч.4. С. 459-462.

45. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. №9. С. 41.

46. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2008. № 10(128). С. 190 – 194.

47. Шишкін В.О. Управління диверсифікацією підприємств. Держава та регіони. Сер.: *Економіка та підприємництво*. 2006. № 4. С. 399–401.

48. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Germany, 1990.

49. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p.

50. Розвиток сільського господарства в Україні в 2023 році. URL: <https://agriteka.com/2411-rozvitok-slskogo-gospodarstva-v-ukrayin-v-2023-roc.html>

51. Як відновити аграрну галузь? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/>

52. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: <https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investytsij.html>
53. Agribusiness Ukraine, 9th edition of the infographic guide: “Agribusiness of Ukraine during the war“, Agribusiness Ukraine, accessed 16 June 2023.
54. Принципи зеленої відбудови України Екодії, Екодія, 16 травня 2022.
55. Аграрний сектор України відновлюватиметься протягом семи років. URL: <https://landlord.ua/news/ahraryni-sektor-ukrainy-vidnovliuvatymetsia-protiahom-semy-rokiv-kse/>
56. Матвеев М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL: <https://voxukraine.org/silске-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>
57. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh_vpt2022_u.html
58. Виробництво індичатини скоротилося на 30%. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/vyrobnytvo-indychatyny-v-ukrayini-skorotylosya-na-30-ekspert/>
59. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
60. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 40 с.
61. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства», «Управління бізнесом», «Міжнародна торгівля» та «Міжнародна торгівля

зерном» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНАХТ, 2016. 40 с.

62. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А. Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.

63. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проектами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 45 с.

64. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління підприємницькими структурами»: конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки магістра 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 50 с.

65. Басюркіна Н.Й. «Управління проектами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 172 с.

66. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. – 27 с.

67. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення /[Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.

68. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.
69. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.
70. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.
71. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.
72. Басюркіна Н.Й. Агропромислові формування в забезпеченні продовольчої безпеки : монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2013. 441 с.
73. Басюркіна Н.Й. Дудка Т.В., Меліх О.О. Адаптація харчових підприємств України до нестабільних умов господарювання : Монографія // Одеса : ОНАХТ, 2013. 160 с.
74. Соколюк, С., Соколюк, К., & Непочатенко, О. (2021). Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-81>
75. Соколюк К. Ю. Інвестиційна активність сільськогосподарських підприємств як основа сталого розвитку аграрного сектору / К. Ю. Соколюк // *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ : зб. тез доп. IV Всеукр. наук.-практ. конф.*, Херсон, 25 берез. 2020 р. / Херсон. держ. аграр.-екон. ун-т. Херсон, 2020. С. 279–281.

ДОДАТКИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Експертизи, біотехнології, харчової інженерії, підприємництва та торгівлі

Кафедра Торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво і торгівля, товарознавство та експертиза в митній справі»



**ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА**

на тему: «Планування диверсифікації діяльності підприємства»

Здобувачка _____ Швець Юлія Станіславівни
Підпис

Керівники: _____ к.е.н., доцент Соколюк К.Ю.
Підпис

Одеса – 2023 р.

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Планування диверсифікації діяльності підприємства»

Студентка V курсу
СВО Магістр групи ФЕБ-591
спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Здобувачка: Швець Юлія Станіславівна
Керівник: к.е.н., доцент Соколюк К.Ю.

Одеса – 2023 р.

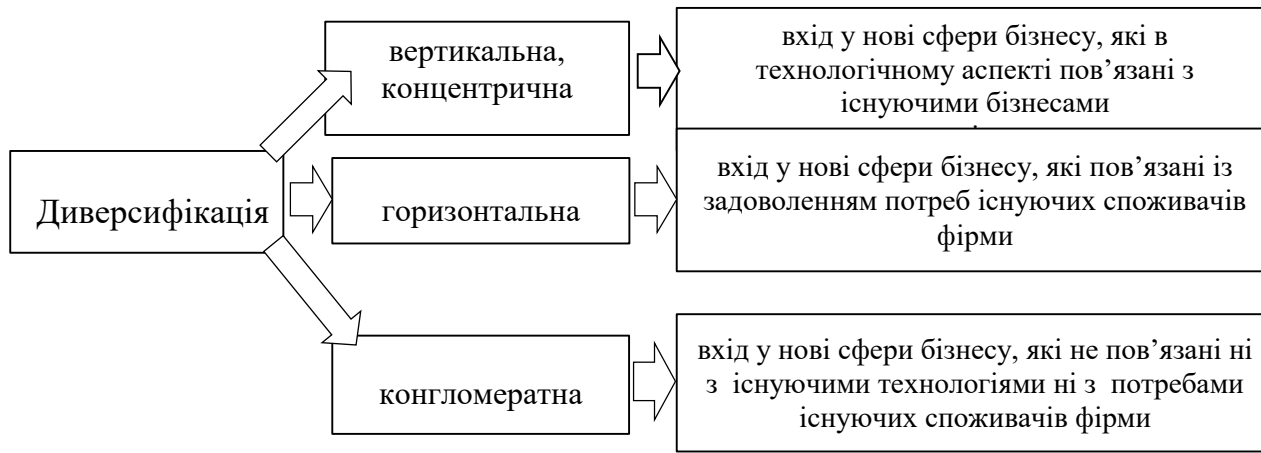
Метою виконання роботи є проведення розгорнутого аналізу сучасного стану підприємств аграрного сектору, особливостей розвитку ринку аграрної продукції та визначення основних напрямів та можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

Об'єктом є економічні відносини між суб'єктами аграрного сектору щодо диверсифікації бізнес-діяльності.

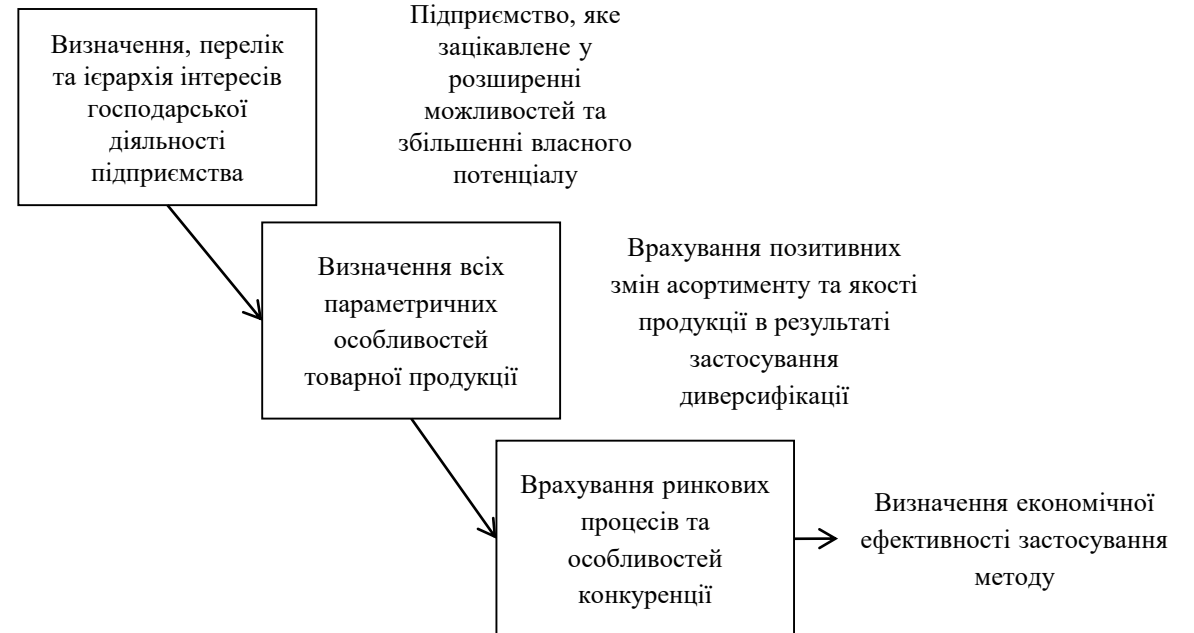
Предметом дослідження теоретичні, методологічні аспекти щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Основні завдання, які ставилися у процесі дослідження:

- Вивчення теоретико-методичних засад диверсифікації бізнес-діяльності;
- Дослідження сучасного стану та розвитку підприємств аграрного сектору;
- Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства;
- Розробка плану та заходів щодо реалізації диверсифікації діяльності підприємства;
- Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.



Різновиди стратегії диверсифікації



Впровадження методу диверсифікації при здійсненні господарської діяльності підприємства: основні етапи

Мотиви для розширення масштабів діяльності

Назва мотиву	Мотив
Техніко-технологічні	бажання повніше завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал; альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій; незайнятість і неповне використання ресурсів
Економічні	перенакоплення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошуку нових сфер вкладання капіталу; розширення частки ринку завоювання нових ринків, вилучення синергетичного ефекту; економіка на масштабах діяльності; економічна обмеженість ресурсів
Фінансові	розподіл ринків між більшим обсягом виробництва; фінансова стабільність
Соціальні	збереження робочих кадрів; створення нових робочих місць; задоволення інших потреб; інноваційна політика менеджерів
Стратегічні	приспосадування до кон'юнктури ринку; протидія коливанням кон'юнктури; страхування майбутнього підприємства; антимонопольне законодавство; злиття і поглинання; державне замовлення



Етапи вибору напрямку диверсифікації

1. Аналіз стану господарської діяльності підприємства за останніх 5 років

2. Усвідомлення необхідності та можливості диверсифікації

3. Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації

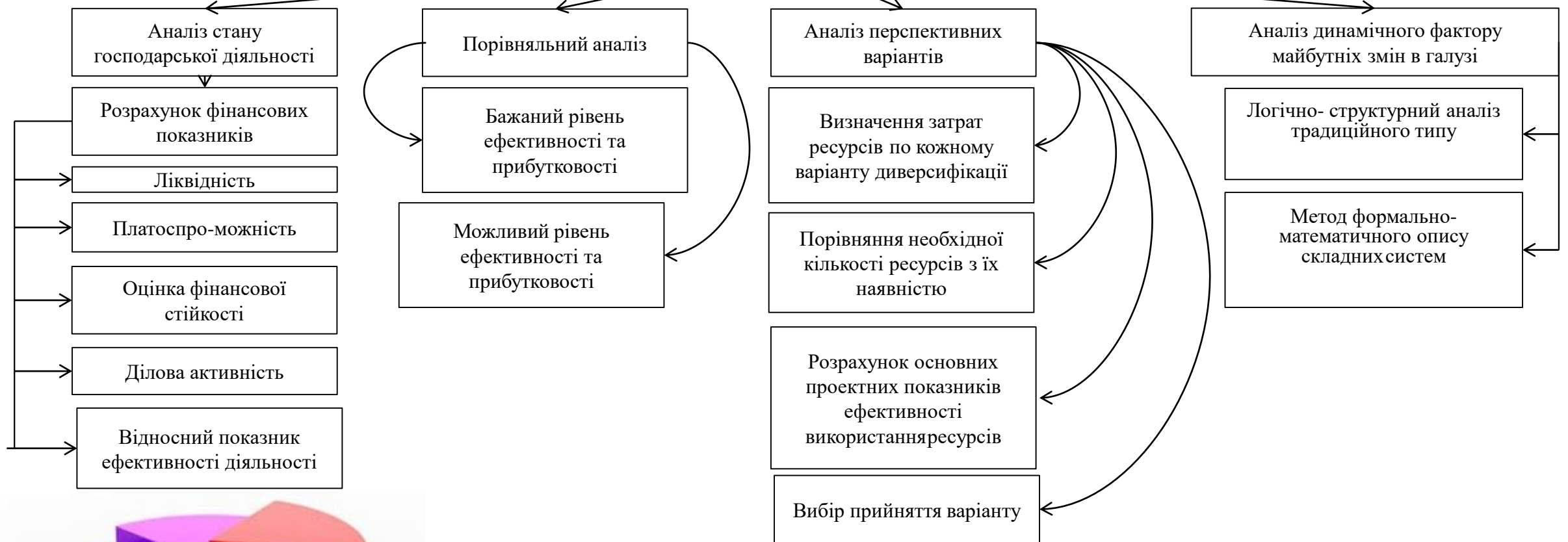
4. Підбір можливих варіантів диверсифікації

5. Аналіз перспективних варіантів диверсифікації

6. Прийняття рішення щодо найбільш оптимального варіанту здійснення диверсифікації

Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації

Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації





Частка пошкоджених земель сільськогосподарського призначення



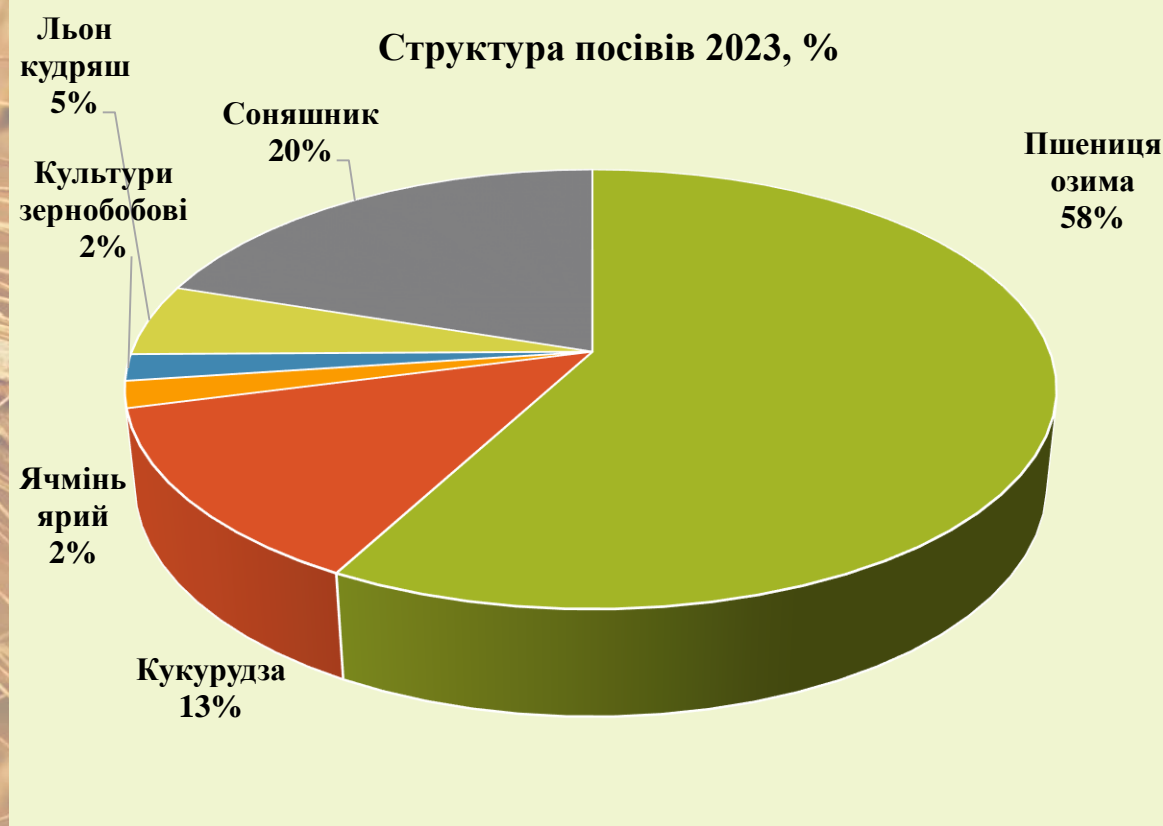
Виробництво продукції тваринництва у підприємствах

категорія	2022 ²	2022 у % до 2021
Жива маса сільськогосподарських тварин, які були забиті на об'єктах, пристосованих для забою (бойнях), тис.т		
велика рогата худоба	1751,7	94,9
свині	38,2	86,0
вівці та кози	303,0	107,8
птиця свійська всіх видів	0,8	56,3
кролі	1408,5	92,7
коні	1,1	160,7
0,1		50,6
Жива маса реалізованої на забій птиці свійської за видами (із загальної маси), тис.т		
курей	1435,1	92,4
у т.ч. курчат-бройлерів	1402,8	93,4
індиків	29,4	73,9
гусей	к	к
качок	2,1	82,8
індокачок	–	–
перепілок	к	к
страусів	–	–
Кількість одержаних яєць від птиці свійської за видами (із загальної кількості), млн.шт		
курей	5528,8	79,8
з них від курей-несучок	5528,8	79,8
індиків	к	к
гусей	0,1	11,5
качок	3,3	47,6
індокачок	–	–
цесарок	–	–
перепілок	45,1	64,2
фазанів	–	–
страусів	к	к
Кількість яєць, закладених на інкубацію, млн.шт	708,2	91,1
Кількість виведеного здорового молодняку, млн. голів	579,9	91,0

Фермерське господарство "ЧАГА-АГРО" зареєстрована 07.10.2008 за юридичною адресою Україна, Одеська обл., Болградський р-н, село Петрівка, вул. Матросова.

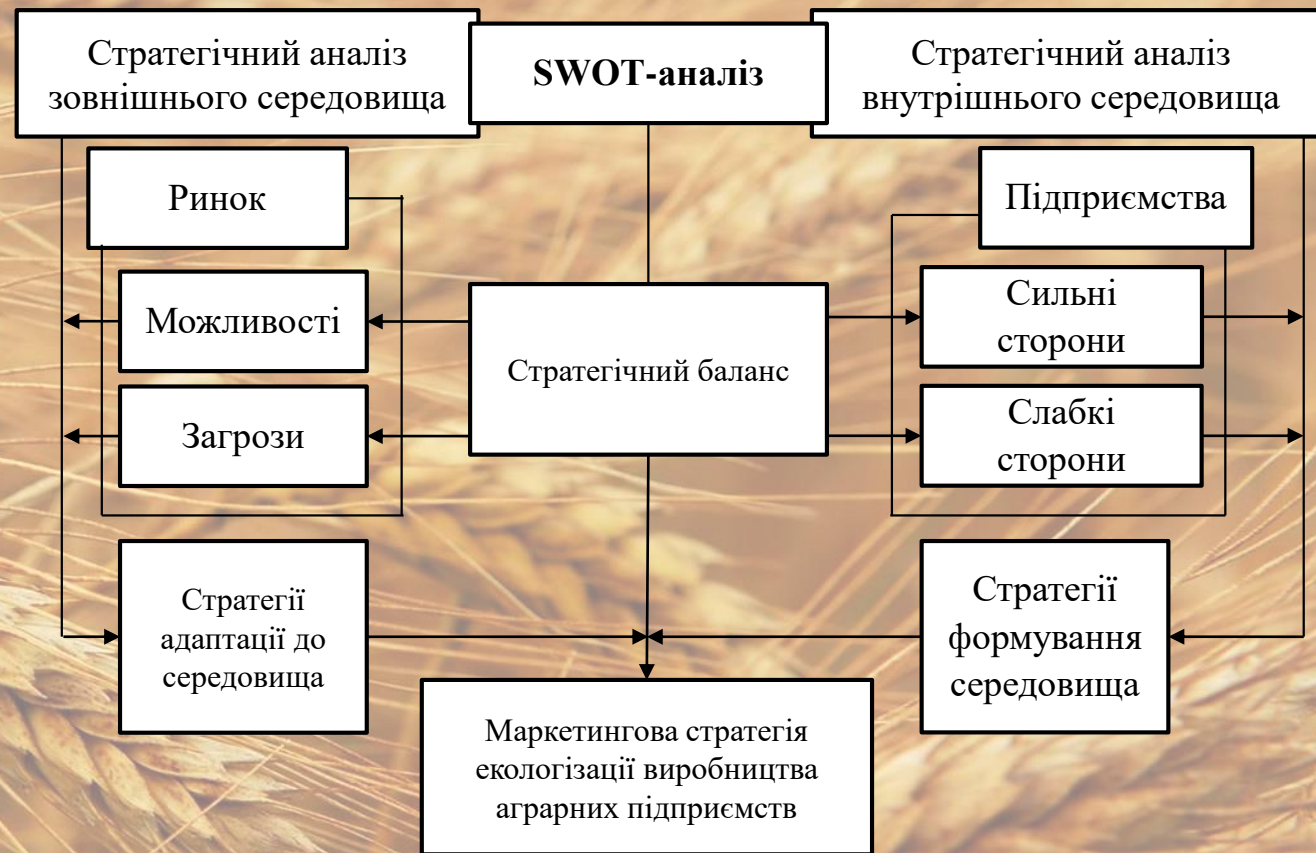
Основні фінансові показники діяльності ФГ «ЧАГА-АГРО» за 2020-2022 роки

Назва показника	Код рядка	2021	2022	2022/2021 (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7730,1	3627,3	-4103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4840,1	2271,1	-2569
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3198,5	1356,2	-1842
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3198,5	1356,2	-1842
Рентабельність виробленої продукції, %	-	41,38	37,39	-3,989



PEST - аналіз екологізації галузі аграрного виробництва для запровадження вирощування індиків ФГ «ЧАГА-АГРО»

Р		Е	
- законодавча база;	5	- стан економіки країни	5
- державне галузеве регулювання;	4	взагалі;	3
- кредитна політика держави;	4	- розвиток аграрного ринку	4
- економічне стимулювання господарювання на засадах екологізації;	5	- інфляція;	4
- формування парламенту України	2	- корупція;	5
Разом	2	- розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	21
S		T	
- демографічні зміни;	5	- державна технологічна політика;	4
- поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення;	3	- технологічне забезпечення галузі;	3
- екологічний стан навколишнього середовища;	5	- значні зміни в НТП;	4
- мотивація споживання екологічно чистих товарів;	4	- інноваційні технології та їх вплив на підприємства	4
- відношення до перетворень	5		
Разом	2		15
	2	Разом	



SWOT-аналіз у процесі формування маркетингової стратегії екологізації виробництва ФГ «ЧАГА-АГРО»

Оцінка показників перспективи розвитку в галузі конкурентоспроможності

I етап. Отримання інформації про сегментацію продовольчого ринку та ринку послуг, ринкову інфраструктуру та місце господарства в ньому

II етап. Проведення детального аналізу фінансово-господарської діяльності та визначенням мети диверсифікації

III етап. Аналіз структури внутрішніх (кошти амортизаційного фонду, нерозподілений прибуток, страхова сума відшкодування збитків) і зовнішніх (довгострокові позики у вигляді кредиту) фінансових ресурсів

Етапи прийняття рішення про проведення диверсифікації

Показники	Кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	8
1. Якість ринку	8
2.1 Стабільність прибутковості	7
2.2 Прихильність покупців	9
2.3 Відношення покупців до торгової марки	9
2.4 Рівень заміни товарами-субститатами	6
2.5 Технологічні обмеження	7
2.6 Розвиток бізнесу, пов'язаного з післяпродажним обслуговуванням	8
1. Пропозиція на ринку	7
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	6
1.1 Частка ринку	5
1.2 Збутова мережа	6
1.3 Мережа післяпродажного обслуговування	7
1. Виробничі можливості	7
2.1 Економічні показники виробництва	6
2.2 Доступність сировинних ресурсів	8
2.3 Можливості вносити зміни у продукти	7
1. Інжиніринг і підтримуючі послуги	6
3.1 Можливість по відношенню до ринкового положення	6
3.2 Здібності до виробничих інновацій	6
3.3 Якість продукції	7

Визначення показників ефективності проекту щодо вирощування індиків ФГ «ЧАГА-АГРО»

Показники	2024	2025	2026
1. Кількість продукції, кг	99750	99750	99750
2. Ціна, грн	58	60	62
3. Вигоди по проекту, грн.	5785500	5985000	6184500
4. Поточні витрати по проекту, грн.	3279272,32	3432564,7	3589451,6
5. Амортизація, грн.	28503	25652,7	23087,43
6. Коефіцієнт дисконтування	0,8696	0,7561	0,6575
7. Чисті грошові потоки, грн.	2534700	2578000	2595100
8. Дисконтовані грошові потоки, грн.	2204180	1949230	1706280
9. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн.	2204180	4153400	5859680
10. Дисконтовані вигоди, грн.	5810280	6004360	6199690
11. Дисконтовані витрати, грн.	2851680	2595390	2375220

Термін окупності проекту (PB):

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

Розрахункові дані для оцінки ризику методом аналізу сценаріїв

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

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

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Можливість використання методу диверсифікації визначається шляхом врахування чітких можливостей підприємства, його цілей, завдань та умов діяльності. Не визначено єдиного конкретизованого моменту, коли підприємство постає перед дилемою прийняття рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Визначальним є момент виходу на ринок, так як підприємство має з'явитися на ньому випередивши конкурентів, в якості провідного підприємства. Дороговартісний процес виходу на нові ринки зобов'язує пам'ятати, що слід ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал, потрібно звертати увагу на наслідки ризику, так як ризик при виконанні диверсифікації діяльності підприємства зростає при різкому входженні в нову для себе галузь.

Вираховуючи потребу в диверсифікації діяльності з огляду на стратегічний розвиток, підприємство повинно брати до уваги вагомі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища задля аналізу та обрання варіанту диверсифікації. Так як диверсифіковане підприємство – є нічим іншим, як сукупністю окремо визначних видів бізнесу, процес управління формуванням корпоративної стратегії передбачає аналіз більш об'ємних масивів інформації, ніж при роботі над стратегією одного виду бізнесу.


Становище аграрного сектору економіки на даний момент є доволі складним та важкопрогнозованим. Основною причиною такої ситуації є розрив встановлених багаторічною діяльністю логістичних ланцюгів, руйнування, мінування земель, пошкодження та знищення виробничих потужностей, а також значне скорочення як внутрішнього споживання так і експорту продукції.

Безліч питань стосовно обрання стратегії розвитку підприємств досі є відкритими. Наприклад, до нині актуальним є питання диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств. Окремої уваги потребує галузь птахівництва, а саме, виробництво індичого м'яса. Сильними сторонами галузі, її провідними можливостями є значний природно-ресурсний потенціал та сприятливі природно-кліматичні умови. Природно-ресурсний потенціал є одним з найбільш важливих аспектів ефективного розвитку аграрного виробництва Він дасть змогу уникнути втрат врожаю, які пов'язані з виробництвом органічної продукції. Слід відмітити те, що слабкими сторонами застосування стратегії екологізації аграрного виробництва є доволі низький рівень державної підтримки галузі, а саме, нормативно-правової бази, системності та комплексності дій держави, економічних важелів стимулювання виробництва екологічно чистої продукції.

За основу пропонованої стратегії взято принцип покращення соціальних та економічних ефектів екологізації аграрного виробництва, що можна помітити через збереження та поліпшення стану навколишнього природного середовища, зростанні потреби у трудових ресурсах тощо. Обрання моделі розвитку органічного агровиробництва на основі пропонованої стратегії характеризується балансом між економічними та екологічними інтересами. Разом з тим обмеження щодо екологічності мають бути достатньо жорсткими.

Обравши стратегію диверсифікації для фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» було здійснено відповідні розрахунки з метою підтвердження доцільності реалізації запропонованих заходів. В ході проведених розрахунків та обґрунтувань було зроблено наступні висновки.

Представлений проєкт окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проєкту 5859680 грн. Інвестор одержить 64,4 % прибутку, це вказує на ефективність проєкту вже після завершення процесу погашення інвестицій. Чим меншим є значення коефіцієнту варіації, тим меншим є ризик проєкту. Тобто варто очікувати дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проєкту доволі низький.



ДОПОВІДЬ ЗАВЕРШЕНА!
ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!