МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОВ «ПРОГРЕС» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка ІІ курсу, 21м-з-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
ГАЙДАЙ Наталія Романівна
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна

Умань – 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	**7**
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	**10**
1.1.Передумови розвитку процесу диверсифікації підприємства	**10**
1.2 Засади формування змісту поняття стратегія	**19**
1.3. Стратегія диверсифікації в аграрних підприємствах: принципи впровадження	**28**
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ	**33**
2.1. Дослідження механізму державної підтримки аграрних виробників	**33**
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області	**47**
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес» Вінницької області	**51**
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС»	**60**
3.1. Формування напрямів процесу диверсифікації аграрного підприємства	**60**
3.2. Формування стратегії диверсифікації для ТОВ «Прогрес» Вінницької області	**70**
3.3. Впровадження бізнес-плану з виробництва хлібців дієтичних у ТОВ «Прогрес» Вінницької області	**78**
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	**86**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**89**

ВСТУП

В умовах стрімкого поширення процесів світової економічної глобалізації та інтелектуалізації агропромислового комплексу країни новітні технології стають домінантною матеріально-технологічною складовою, яка визначає високий рівень сучасного виробництва та реалізації продукції, форму і зміст ефективної організаційно-управлінської структури, а також динаміку посилення конкурентних переваг агропромислових підприємств на внутрішніх і на зовнішніх ринках.

Становлення та подальша інноваційно-інформаційна переорієнтація діяльності підприємств відбуваються відповідно до ринкових умов інформаційного суспільства, які своєю чергою диктують потребу забезпечення життєво необхідних вартісних та якісних показників виробленої продукції – однієї з основних критеріальних ознак визнання національних агропромислових виробників на світових ринках. Розробка стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств в умовах євроорієнтованої економіки вимагає реалізації пріоритетних напрямів розвитку та визначення потенційно нових можливостей для відродження національного агропромислового комплексу. У зв’язку з цим на сьогодні існує об'єктивна потреба у формуванні ефективних стратегій диверсифікації з урахуванням розвитку новітніх технологій в напрямі інтенсифікації інноваційних процесів діяльності.

Вектори стратегічної орієнтації підприємств націлені на пошук компромісу між галузевими напрямками, в основі якого лежить максимально можливе використання сильних сторін на підґрунті діагностики елементів мікро- і макросистеми інноваційної інфраструктури для забезпечення розширення виробництва якісної конкурентоздатної продукції.

Закономірності інноваційної діяльності, у т.ч. у сфері у сфері вітчизняного агропромислового виробництва та перспективні напрями розвитку на засадах організаційно-економічного управління інноваціями в аграрному секторі досліджували такі відомі вчені, як Й. Шумпетер, П.

Друкер, В.Хіппель, А. Василенко, В. Повітчан, В. Вітвіцький, В. Геєць, О. Дацій, М. Дем'яненко, Л. Забуранна, О. Крисальний, М. Кропивко, Ю. Лупенко, М. Лобас, М. Малік, В. Месель-Веселяк, О. Прадун, К. Пріб, В. Россоха, В. Ситник, Д. Соколов, Л. Федулова, О. Шпикуляк та інші.

Теоретико-практичним питанням розроблення стратегій диверсифікації та методичного інструментарію ефективності впровадження стратегій відзначаються праці таких економістів-аграрників, як С. Александров, В. Андрійчук, І. Баланюк, О. Бородіна, Н. Богацька, В. Борисова, Н. Бурчак, О. Гудзь, Н. Добрянська, І. Козак, Я. Ларіна, М. Лендєл, Ю. Лузан, Н. Маслак, Н. Мельник, В. Ткачук, М. Хорунжий, Д. Шеленко, А. Шепіцен, Н. Петрова, С. Юшин та інших.

Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних засад формування стратегій диверсифікації діяльності аграрного підприємства і науково-практичних рекомендацій щодо її імплементації.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

– здійснити дослідження концептуальних засад формування категоріального апарату стратегії диверсифікації;

– визначити передумови диверсифікації діяльності підприємств;

– здійснити аналіз ефективності державної підтримки сільськогосподарських підприємств;

– охарактеризувати показники господарської діяльності ТОВ «Прогрес» Вінницької області та його конкурентоспроможності при виході на зовнішні ринки;

– розробити алгоритм формування інноваційної стратегій диверсифікації;

– запропонувати напрями інноваційної стратегій диверсифікації аграрного виробництва.

Об’єкт дослідження – процеси формування стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Прогрес» Вінницької області.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів

формування стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дипломної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історичний та контент-аналіз – для дослідження генезису теоретичних концепцій диверсифікації; теорії систем і системний аналіз – для всебічного розгляду стратегічних орієнтирів процесів диверсифікації діяльності агропромислових підприємств, комплексної характеристики стратегічного потенціалу диверсифікації діяльності; гносеологічний та системний аналіз – при вивченні дефініцій понять «стратегія диверсифікації», «інноваційна діяльність», «стратегічні альтернативи диверсифікації»; метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції – для дослідження рівня готовності підприємств до формування стратегій диверсифікації; статистичний аналіз, кореляційний аналіз, синтез та порівняння – для виявлення стратегічних напрямів формування стратегій диверсифікації діяльності підприємств; систематизація та узагальнення – при обґрунтуванні концептуального підходу до розробки інноваційної стратегій диверсифікації.

Інформаційну базу дослідження становлять вітчизняні та зарубіжні джерела наукової і спеціальної інформації (монографії, збірники наукових праць, тематичні статті, тези доповідей, а також тематичні дослідження світового та вітчизняного аграрних ринків), матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані статистики торгівлі для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, інформація зі всесвітньої інформаційної мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1.Передумови розвитку процесу диверсифікації підприємства

Функціонування ринку як економічної системи має на меті створення та розвиток комплексної ринкової інфраструктури, а саме - різноманітних форм власності, які характеризуються ефективністю використання усіх факторів виробництва, а також виробничих ресурсів та робочої сили, що в свою чергу стимулює розвиток висококонкурентного підприємництва, що є ключовою передумовою збільшення прибутку та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Основна перевага підприємств, що виробляли товари для споживання на ринку, полягала в низькій собівартості одиниці продукції. 20-ті роки XX століття в системі глобального економічного розвитку відомі як «епоха масового виробництва», для якої було характерним [179, с. 97]:

- концентрація та централізація капіталу в певних галузях;
- концентрація та, відповідно, спеціалізація галузевого виробництва;
- системний перегляд та удосконалення механізму масового виробництва;
- відсутність стратегічних напрямків розвитку суб'єктів господарювання;
- відсутність потреби проникати в неспоріднені галузі виробництва з новими видами продукції,
- створення високорозвинутих товарних ринків.

Саме в цей час зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства, про що свідчать проведені Альфредом Чандлером дослідження стосовно початку процесів диверсифікації в компаніях Du Pont і General Motors. 1920-ті роки характеризуються початком становлення диверсифікаційних процесів на інших підприємствах, про що свідчить наукова праця А. Чандлера «Стратегія і структура: розділи з історії великих американських підприємств» 414, с. 1452]. З початку 30-х років ринок став перенасичений

однотипними товарами. Звідси бере початок потреба проведення процесу диверсифікації виробництва, а саме освоєння підприємством: виробництва нових товарів, товарних ринків, удосконалення асортименту виробленої продукції.

Стрімкий розвиток диверсифікаційних процесів більшості країн спостерігається в середині 50-х років, коли вперше в контексті світового економічного розвитку стало відчутним відносне вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва. В “епоху масового збуту”, спостерігалося: нагромадження капіталу в межах галузі, товарна конкуренція, перелив капіталів в інші галузі та сфери діяльності, виробництво технологічно взаємопов’язаної продукції. Все це призвело до проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерних для підприємства, подолання існуючих меж товарних ринків, виникнення товарної та галузевої диверсифікації 440, с. 625].

На початку 60-х років більшість середніх і великих компаній пройшли етап реорганізації в концерни і конгломерати, об’єднавши випуск різних видів власної продукції та реалізації її на світовому ринку. Головною метою діяльності багатопрофільних підприємств було збереження та зростання прибутковості інвестицій в умовах кон’юнктурних ринкових коливань, що досягалася завдяки встановленню належного балансу показників зростання та характеристик зрілості окремих видів діяльності (продукції). Ефективний перерозподіл інвестиційних ресурсів та грошових потоків між підрозділами забезпечувало конгломератам відносно високий рівень рентабельності [413, с.264]. Саме у 1962 році була опублікована перша праця американського ученого М. Горта “Диверсифікація та інтеграція в американській промисловості”, яка засвідчила розвиток та становлення високого рівня диверсифікації виробничого процесу [419].

Початок 70-их років XX століття був переломним періодом розвитку великих підприємств, оскільки виникла необхідність враховувати динамічність і невизначеність зовнішнього середовища. Стабільність ринків, повільна зміна техніки і технології, слабка конкуренція, відсутність довгострокових стратегій

залишилось в минулому. Підприємства були змушені пристосовуватися до динамічних умов зовнішнього середовища [413, с.265].

Період 80-ті років XX століття вирізняється інноваційним впровадженням нової “управлінської парадигми”, суть якої полягала в тому, що підприємство розглядали як “відкриту” систему, успіх розвитку якої полягає в пристосуванні до динаміки навколишнього середовища шляхом диверсифікації виробництва і створенні на цій основі багатогалузевих компаній. Процеси диверсифікації були основними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, а також одними із ключових елементів проведення інвестиційної стратегії, оскільки сприяли переливу інвестиційних і фінансових ресурсів із однієї неспорідненої галузі в іншу. Основним напрямом диверсифікаційних процесів 80-х років була диверсифікація капіталу в інші країни, а також проникнення в сфери, тісно пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства [409, с.181].

Починаючи з 90-х років XX спостерігається епоха глобальних інформаційних та комп’ютерних технологій, яка характеризується оптимізацією світових господарських зв’язків, посиленням світової конкуренції. Англійським ученим С. Маркідесом в 90-ті роки були проведені дослідження, в яких виявлена залежність рівня диверсифікації виробництва від зміни організаційної структури підприємства [431, с.154]. Саме в цей час спостерігається процес «зворотної диверсифікації» («focusing», «divestiture», «spin-off»), який на думку В.Кондратьєва та Ю.Куренкова пов’язаний «з вивільненням від непрофільних виробництв, розпродажем активів і концентрацією зусиль на основних перспективних видах діяльності» [156, с.67].

До середини XX ст. в країнах з ринковою економікою зміни соціально-економічного середовища були поступовими, оскільки ринок ще насичувався і економіка розвивалася по висхідній, без різких переривчастих скачків. І відділи розробок чи розвитку ринку на підприємствах адекватно реагували на поступові, еволюційні зміни середовища, успішно з ними справлялися. Зміни були переважно передбачуваними.

Хоча вже і в цей період достатньо рідко, але відбувались більш різкі зміни в технології, в структурі потреб, в географії ринків. Тобто проблема переривчастості то виникала, то пропадала. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням міняти стратегію. Після переорієнтації, знову на довгі роки менеджери повертались до оперативних питань використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень. Стратегічне мислення як наука ще не сформувалося. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на оперативних і адміністративних проблемах вже тоді наносила відчутної шкоди, оскільки необхідність у стратегічних змінах, у диверсифікації усвідомлювалася після значного падіння обсягів продаж і прибутків, тобто після суттєвих втрат [179, с.98].

На сучасному етапі світового економічного розвитку диверсифіковані підприємства, до яких, насамперед, зараховують потужні корпорації та компанії, мали переважну можливість інвестувати значну кількість коштів у створення спільних підприємств, конгломератів, що сприяє інтернаціоналізації національної економіки. Вивчення праць, опублікованих із проблем диверсифікації засвідчило зміну завдань диверсифікації в часовому періоді і, таким чином, удосконалення критеріїв та характеристик аналізу диверсифікаційних процесів в цілому.

Врахування численності суджень відомих зарубіжних та національних науковців, опрацювання наукової літератури за тематикою дослідження, дає можливість формування послідовності основних історичних етапів розвитку диверсифікаційних процесів діяльності підприємств. Групування етапів за характерними рисами, притаманними кожному з цихетапів наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюційний процес розвитку диверсифікаційних процесів підприємств

Етапи	**Розвиток диверси-фікаційних процесів**	**Характерні ознаки**	**Особливості етапу**
1	2	3	4
20-ті роки XX ст. «епоха масового виробництва»	Зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства.	Концентрація виробництва і централізація капіталу в певних галузях. Спеціалізація виробництва. Удосконалення механізму масового виробництва. Відсутність стратегічних напрямків розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції. Створення товарних ринків.	Низька собівартості одиниці продукції.
30-ті роки (ринок перенасичений однотипним товаром)	Назріває необхідність проведення процесу диверсифікації виробництва	Освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків.	Удосконалення асортименту продукції що випускається.
50-ті роки «епоха масового збуту»	Виникнення товарної та галузевої диверсифікації Виникнення географічної диверсифікації	Проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства Подолання границь товарних ринків. Подолання границь регіональних та національних ринків. Інтернаціоналізація виробництва.	Перелив капіталів в інші галузі та сфери діяльності.
60-ті роки (утворення конгломератів)	Спостерігається високий рівень процесу диверсифікації виробництва.	Об’єднання випуску різних видів продукції і реалізація їх на світовому ринку.	Подоланнямеж регіональнихта національних ринків, інтернаціоналізації виробництва.
70-ті роки (економічна криза)	Інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємства.	Використання накопичень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства.	Зниження ризику, внутрішній перерозподіл капіталу

Продовження таблиці 1.1

80-ті роки (впроваджена нова "управлінська парадигма")	Диверсифікація капіталу	Диверсифікація – основна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Переорієнтація інвестиційних і фінансових ресурсів.
90-ті роки (епоха інформаційних і комп'ютерних технологій)	Спостерігається процес "зворотньої диверсифікації"	Звільнення від непрофільних виробництв, розпродаж активів і концентрація зусиль на основних перспективних видах діяльності	Досягнення синергетичного ефекту різних видів діяльності, підвищення конкурентноздат-ності.
ПочатокXXI ст. (початок глобалізації економічних відносин)	Початок процесів міжнародної диверсифікації бізнесу	Поява транснаціональних груп компаній, міжнародна інтеграція в рамках соціально-економічних проектів.	Вихід на світовий ринок, кооперація, інтер-націоналізація
Сучасний час	Диверсифікація-надійний метод забезпечення стійкості фінансового стану підприємства	Глобалізація економічних відносин. Конкурентна боротьба на нових ринках збуту та сировини. Переміщення виробництва в інші країни.	Оптимізація світових господарських зв'язків. Посилення конкурентної позиції підприємства

** Джерело: сформовано автором на основі [156,179,218, 225,408,409,413,431]*

Виходячи із аналітичних даних, цілком зрозумілим є той факт, що диверсифікація діяльності підприємства не випадковий процес, а закономірний, зумовлений історичним розвитком суспільства. Разом з тим, варто врахувати поетапність розвитку ринків та принципів господарювання як ключової рушійної сили світового економічного розвитку. Кожен наступний етап був кроком у досягненні власних цілей виробництва і відрізнявся зміною стратегічних пріоритетів становлення та розвитку підприємницької діяльності.

Стратегічне управління як метод управління було в процесі формування, в той час як поведінку на ринку координувала мікроекономіка. Згідно її фундаментальної гіпотези, єдиним критерієм покупця була ціна, тоді як товари чи послуги не підлягали диференціюванню. Слід відмітити, що такі підходи дійсно були єдиним вірним рішенням для розвинутих країн особливо у першій половині XX ст. Оптимальна стратегія успіху підприємства була проста:

мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар по нижчій ціні, ніж продавав конкурент. Виходячи з того, що це приводило до оптимізації частки ринку підприємства, таку стратегію називали стратегією ринкової частки або ринкової позиції [136, с.215].

У другій половині XX ст. втрачає домінуюче значення наступна гіпотеза мікроекономіки, за якою ціна являлась єдиним критерієм поведінки покупця. Досвід засвідчив, про швидке реагування на купівлю певного товару під впливом іміджу останього. До того ж, керівництво підприємств почало звертати увагу на можливість управління перевагами і смаками споживачів, адже при застосуванні грамотної реклами і умілого просування товару неминучим є виникнення нових потреб та, відповідно до цього – споживчого попиту.

На сьогоднішній день чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось перенасичення ринку та, разом з тим, споживача уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть по найнижчій ціні. Заявили про себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами споживчих потреб стає ключовим фактором успіху діяльності суб'єкта господарювання. Поглиблення таких процесів набуває ширших маштабів у зв'язку із змінами в технології виробництва, в структурі потреб (попит в основних галузях наситився), в переорієнтації ринків. В більшості галузей чергування стратегічних переривчастих змін і тривалого періоду оперативної діяльності відійшло в історію [156, с.65]. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на вирішенні оперативних та адміністративних питань наносила відчутної шкоди, оскільки виникала необхідність стратегічного перетворення та розвитку диверсифікаційних процесів. Зміни методів і важелів управління стали переривчастими і відбувалися з такою швидкістю, що підприємства змушені постійно досліджувати ринок, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних ефективних методів управління змінами з метою підвищення ефективності та розширення масштабів підприємницької діяльності (рис.1.1).



Рис. 1.1. Основні чинники істотного впливу на становлення та історичний розвиток диверсифікації

Джерело: сформовано автором [21]

В результаті таких структурних перетворень ще однією важливою конкурентною стратегією стала диференціація іміджу товару.

На сьогоднішній день термін «диверсифікація» стійко увійшов в економічний розвиток усіх країн світу. Дуже часто суть цього поняття залишається невизначеною, що пояснюється множинністю тлумачення та інтерпретації цієї дефініції у фаховій та науковій літературі. Звідси випливає архіважливе значення більш чіткого та зрозумілого визначення суті диверсифікації, її змісту, основних параметрів та характеристик для ефективного управління диверсифікаційними процесами на підприємстві.

Таким чином, враховуючи твердження щодо визначення категорії «диверсифікації» провідних іноземних та вітчизняних науковців, дану

економічну категорію слід розглядати з таких точок зору [21, с.20]:

- з виробничої – одночасний розвиток багатьох неспоріднених видів виробництв, розширення номенклатури товарів (робіт, послуг) та впровадження інноваційного виробництва товарів – диверсифікація продукції;
- з технологічної – виробництво продукції на основі застосування нових техніко-технологічних інструментів – диверсифікація технологій;
- з маркетингової – вихід на нові неосвоєні ринки або нові сектори того ж ринку – диверсифікація ринку;
- з фінансової – широкий спектр фінансової діяльності , а саме - удосконалення розподілу капіталів за різними сферами та видами діяльності, застосування різних фінансових інструментів з точки зору системного, цільового і ситуаційного підходів – диверсифікація методів та інструментів фінансування.

Отже, на нашу думку, під категорією «диверсифікація» варто розуміти потенційну здатність суб'єкта господарської діяльності до обгрунтованого використання стратегічних альтернативних можливостей шляхом переорієнтації, реорганізації та інтенсифікації діяльності підприємства за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів з метою усунення ринкових диспропорцій та доягнення стратегічної гнучкості портфеля підприємства.

1.2. Засади формування змісту поняття стратегія

Ринкове середовище в процесі свого становлення та розвитку характеризується як спадом економічного зростання з одночасним уповільненням та прискоренням науково-технічного прогресу, так і поштовхом до прийняття ефективних управлінських рішень. Існуючі в минулому підходи

до економічного розвитку підприємств неактуальні в питаннях задоволення споживчих потреб в контексті ефективного використання потенційних джерел ресурсів та визначенні пріоритетних напрямів їх використання.

Основними цілями будь-якого суб'єкта господарювання було і залишається отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності. На певному етапі функціонування підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції все більшої актуальності набуває питання збільшення виробничих можливостей та розширення сфер діяльності та розвитку. Тому, в міру уповільнення економічного зростання певної підприємницької галузі диверсифікація розглядається як ключовий засіб підвищення потенційних можливостей підприємства.

В умовах макроекономіки, яка характеризується динамічністю розвитку, перерозподіл фінансових ресурсів підприємства є надійною основою для забезпечення достатнього рівня гнучкості для будь-якого господарського процесу, що, в свою чергу, дає можливість для своєчасного реагування на динамічний розвиток інформаційного суспільства. Компонент зваженої оцінки поточного стану розвитку підприємства відіграє ключову роль в питаннях застосування диверсифікації, як вирішального напряму розвитку в контексті очікуваних збудованих прогнозів майбутнього розширення [135, с.101].

Таким чином, стратегія диверсифікації – це науково-обгрунтований алгоритм розширення та поглиблення економічної діяльності підприємств з одночасним розвитком різних, невзаємопов'язаних видів виробництв. Практичне збільшення на основі ресурсного підходу номенклатури та асортименту виробленої продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги характерних особливостей та різного призначення.

За власною економічною суттю, стратегія диверсифікації передбачає використання шляхів та інструментів покращення діяльності підприємства разом із інноваційними напрямками використання власних наявних ресурсів з

максимальною можливістю підвищення прибутку.

Отже, методу диверсифікації притаманні такі характеристики [164, с. 142]:

- спрямованість на досягнення власних інтересів підприємства, (а також врахування економічних інтересів інших учасників господарських відносин);

- безперервність удосконалення господарської діяльності в умовах глобалізації світової економіки;

- застосування інноваційних технологій;

- використання інноваційного підходу до процесу диверсифікації.

Застосування методу диверсифікації на підприємствах здійснюється за логічною послідовністю та ранжуванням основних господарських процесів суб'єкта господарювання (рис. 1.2).

Застосування методу диверсифікації на підприємствах різних напрямів господарювання та форм власності має архіважливе значення, адже дозволяє розширити спеціалізацію та види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, стати поштовхом до виникнення нових раціональних ініціативних рішень і, насамкінець, створити нові робочі місця, що, в умовах кризових явищ може забезпечити ефективні результати господарювання.



Рис. 1.2. Загальноекономічні основи застосування методу диверсифікації у господарській діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором [16-17]

Основними цілями підприємства при використанні методу диверсифікації є:

- ефективне використання наявних та потенційних ресурсів і можливостей;
- підвищення прибутку від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць.

Застосування методу диверсифікації базується на основних принципах, які визначають напрямки розвитку підприємства та характеризують умови застосування методу диверсифікації, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи та умови застосування підприємством методу диверсифікації

Назва принципу	Зміст принципу
Оптимального співвідношення господарської орієнтації	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій диверсифікації на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Економічності	Передбачає найбільш ефективну диверсифікацію, зменшення частки витрат в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення процесу диверсифікації збільшились витрати на проведення диверсифікації, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на процес диверсифікації
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення стратегії диверсифікації, які оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню стратегії диверсифікації, а вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Науковості	Застосування методу базується на досягненнях науки в галузі диверсифікації та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління диверсифікацією повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між всіма ланками (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Стійкості	Для забезпечення застосування методу диверсифікації необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невигідний стан та спонукають їх до регулювання та вдосконалення своїх дій.
Прозорості	Метод диверсифікації повинен мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних “несучих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів диверсифікації

Джерело: власна розробка автора

Всі принципи застосування методу диверсифікації діяльності підприємствами реалізуються у взаємодії та визначають можливості застосування за певних умов [180, с.7]:

- галузевий ринок насичений продукцією, попит скорочується, загострюється

конкуренція;

- бізнес підприємства забезпечує надходження фінансових ресурсів, обсяги яких перевищують поточні потреби і можуть бути використані більш прибутково в інших сферах бізнесу;
- новий бізнес може викликати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого, ніж при внутрішньому зростанні, використання обладнання, комплектуючих, сировини тощо;
- обладнання, устаткування, виробничі потужності використовуються не повністю, тому тут важливо застосувати їх в нових напрямах діяльності;
- діяльність підприємства має сезонний характер, для компенсації цього недоліку доцільно збалансувати, поповнити, урізноманітнити асортимент продукції (послуг);
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення діяльності в межах окремої галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- є можливість проникнути на інші галузеві (зарубіжні) ринки;
- існує загроза поглинання підприємства.

Генезис методичних підходів в даній області засвідчує зміцнення ролі ресурсного підходу до застосування методів диверсифікації. Принципова зміна пріоритетів пошуку джерел конкурентних переваг підприємств полягає у зміні напрямів та векторів використання ресурсного потенціалу, а саме ключових компетенцій, якими володіє підприємство. Отже, диверсифікація діяльності підприємства, що розглядається як процес становлення та економічного розвитку, сприяє забезпеченню ринкової маневреності підприємства з врахуванням сукупності ендогених та екзогенних факторів.

Конкурентна перевага диверсифікаційного методу може бути досягнута за рахунок визначеної стратегічної відповідності підприємства потенціалу диверсифікації, що визначається як ключова компетенція.

На певному етапі функціонування підприємства в умовах ринку постає питання збільшення виробничих можливостей та підвищення

конкурентоспроможності власної продукції. Тому, у міру уповільнення економічного зростання підприємства певної галузі метод диверсифікації розглядається як ключовий метод покращення потенційних підприємницьких перспектив.

З точки зору запасу, накопичення та створення нових можливостей, ресурсний підхід вважається основою успішності підприємсницької діяльності Визначення ресурсу у загальноекономічному розумінні - це комплекс певних потенційних можливостей, що без особливих втрат можуть бути ефективно використані для вдосконалення економічної чи іншої системи [85, с. 43]. Ресурсний потенціал є комплексною системою ресурсів виробництва, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності. Тому йому притаманні риси, властиві будь-якій системі. Перша з них - це цілісність, яка означає, що всі елементи потенціалу служать загальній цілі, яка постає перед системою. Другою відмітною рисою ресурсного потенціалу є складність. Вона виявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з який представляє собою сукупність окремих частин, які включають, у свою чергу, більш дрібні частини потенціалу [65, с. 44] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема функціональної залежності ресурсного виробничого потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором [65, с. 28; 85, с. 43]

Використання в процесі планування й відтворення таких системних особливостей ресурсного потенціалу, як взаємозамінність його окремих елементів і збалансоване оптимальне співвідношення між ними, відкриває можливості створення господарської системи, що відрізняється максимальною продуктивністю.

Ресурсна концепція є загальноприйнятою основою процесу господарювання та полягає в розширенні спектру власної діяльності шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів. Певна сукупність управлінських ресурсів, які формують основу управлінського підходу до застосування методу диверсифікації діяльності являє собою управлінський механізм, сформований із сукупності організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства. Основні категорії, що характеризують управлінський підхід до проведення диверсифікації діяльності з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань наведено у таблиці 1.3.

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління [18, с. 107].

Управлінський механізм підприємства являє собою сукупність організаційних, структурних, технічних, фінансових, економічних та адміністративних важелів, які чинять вплив на загальногосподарські параметри системи управління підприємством, що, в свою чергу, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективному функціонуванню підприємства в цілому [27, с. 196].

Таблиця 1.3

Основні категорії, що характеризують управлінський підхід до формування стратегії диверсифікації на підприємстві

Категорія	Сутність категорії
Конкурентоспроможність	Комплексна порівняльна категорія, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінки потенційних можливостей
Стратегія розвитку підприємства	Комплексний план розвитку підприємства, спрямований на досягнення довгострокової мети, що включає напрями, завдання та пріоритети розвитку підприємства та сукупність відповідних послідовний заходів, дій та рішень
Стратегічне планування	Систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління спрямовують свою діяльність на майбутній розвиток
Стратегічна мета формування конкурентоспроможності	Мета, на досягнення якої направлене функціонування підприємства. Дана мета виходить з усвідомлення закономірностей розвитку та господарювання підприємства
Суб'єкт УП забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Будь-який суб'єкт управління, місце якого в комплексній системі є визначеним для відчутного впливу на процес організаційно-економічного розвитку підприємства
Об'єкт УП забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Виробничі потужності та виробничо-господарська діяльність підприємства
Завдання УП забезпечення ефективності диверсифікації на підприємстві	Визначаються, виходячи із особливостей господарської діяльності підприємства та є набором цілеспрямованих заходів довгострокового характеру з реалізації стратегічних цілей підприємства
Функції УП забезпечення ефективності диверсифікації на підприємстві	Впровадження системи суспільної поведінки, яка сприяє знаходженню компромісу між інтересами та можливостями виробничо-господарської діяльності підприємства на основі координації та контролю цих інтересів, вибору спільних цілей, регулювання організаційно-економічних процесів, стимулювання пріоритетних заходів та контролю за функціонуванням системи

Джерело: сформовано автором [24,35,44]

Основними структурними компонентами механізму управління із забезпечення застосування методу диверсифікації виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура управлінського механізму забезпечення здійснення диверсифікації діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором [24,35,44]

Варто зазначити, що механізм управління містить у собі такі компоненти, як: принципи і задачі управління, методи, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. Тому в якості управлінського механізму забезпечення використання методу диверсифікації слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних, економічних та адміністративних важелів, які впливають на формування загальногосподарських показників системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності проведення диверсифікації діяльності та отримання стійких конкурентних переваг на міжнародному та національному ринках.

Таким чином, процес диверсифікації діяльності аграрного підприємства слід розглядати як сукупність усіх процесів, що відбуваються в межах його діяльності Підпорядкування структури процесам, а процесів - диверсифікації означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформувати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну

структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне здійснення диверсифікації діяльності на довгостроковий період розвитку.

1.3. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері

Як відомо, диверсифікацію в аграрному секторі економіки застосовують з метою: зменшення ризиків, збільшення виручки підприємства, розширення номенклатури продукції, забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в одержанні прибутку, освоєння нових виробництв, тощо [3].

Шеленко Д. І. наголошує: ”У зв’язку зі зміною кон’юнктури ринку в перехідний період економіки, аграрні підприємства тяжіють до організації виробничої діяльності на засадах диверсифікації з метою отримання додаткового доходу” [4, с.143]. Зоренко О.В. у своїх дослідженнях підкреслює, що диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу – це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення [5, 144–147].

Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині диверсифікація в аграрному виробництві є об’єктивним процесом, який зумовлений дією багатьох факторів конкурентного середовища. Вона має позитивний характер, оскільки спонукання до інтеграції з вітчизняними переробними підприємствами підвищує рівень їх завантаженості,

підвищує рівень їх конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави [6].

До факторів, які найбільше впливають на процес диверсифікації інноваційного розвитку промисловості, відносяться:

– впровадження обмеженої кількості передових промислових технологій; використання старих технологій виробництва;

– переважання імпорту продукції над експортом; товарна структура міжнародної торгівлі; фінансові результати діяльності промислових підприємств; спад промислового виробництва;

– низька рентабельність операційної діяльності підприємств промисловості; кризовий стан підприємств; недостатність впроваджених екологічних інноваційних технологій;

– відсутність ресурсів підвищення заробітної плати; зниження якості робочої сили. Окреслені чинники визначають можливості, напрямки та кількісні характеристики процесу диверсифікації [7, 58].

На нашу думку, з метою зменшення величини ризику діяльності сільськогосподарських підприємств та підвищення їх фінансової стійкості необхідно раціонально поєднувати ступінь спеціалізації та диверсифікації, а сільськогосподарським товаровиробникам доцільно організовувати виробництво такої продукції, робіт, послуг оплата яких при їх реалізації буде обов’язково проводитись лише грошовими коштами. З метою забезпечення повної платіжної готовності товарообмінні (бартерні) операції повинні бути зведені до мінімуму. Особливості антикризового управління аграрними підприємствами пов’язані, головним чином, з особливостями самого сільського господарства.

Диверсифікація як дієва стратегічна орієнтація агросервісних підприємств на різних стадіях їх життєвого циклу, яка орієнтована насамперед на забезпечення ринкової стійкості підприємств, реалізується на основі організаційно-економічного механізму, що передбачає ідентифікацію стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його

диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних засобів імплементації стратегії розширення. Ці складові механізму диверсифікації діяльності агросервісних підприємств становлять цілісну систему на засадах взаємозалежності та компліментарності. Складність та багатоваріантність реалізації механізму диверсифікації агросервісних підприємств зумовлює необхідність розробки методичних засад обґрунтування вибору оптимального варіанту кожної складової механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії [8, с. 20–21].

Враховуючи аргументи “за” і “проти” диверсифікації, кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробництво. При цьому потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон’юнктура ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки. Очевидно, що великі за розміром підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і тим самим усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досягати кращих результатів господарювання. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні більше тяжіти до спеціалізованого виробництва. Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва може забезпечити підприємству ряд переваг. Переваги та недоліки диверсифікації підприємств аграрного сектора представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки

Переваги	Недоліки

– диверсифікація дає змогу підприємствам найбільш досконало використовувати власні матеріальні ресурси;	– диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
– правильний вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспромож-ність продукції та підприємства, збільшити збут продукції аграрного сектора завдяки задоволення потреб споживача;	– при невдалому виборі стратегії диверсифікації – це може привести до економічних втрат підприємства;
– диверсифікація сприяє ефективному забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави;	– можливий ефект втрати мотиву виробництва;
– інтеграція переробки підприємств АПК підвищує рівень їх завантаженості;	– управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше з не диверсифікованим;
– від глибини диверсифікації та рівня кооперації залежить повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;	– диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва;
– диверсифікація аграрних підприємств дасть змогу отримати синергічний ефект;	– при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об’єднані диверсифікації підприємства може привести до банкрутства;
– при диверсифікації підприємств аграрного сектора зменшиться ступіньпідприємниць-кого ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.	– об’єднання двох підприємств, які виробляють різні види продукції – як засіб розширення перспектив розвитку підприємства може привести до збільшення економічних ризиків.

Джерело: сформовано за матеріалами: [10,11,13].

По-перше, вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками. Якщо, скажімо, підприємство отримує переважну частку прибутку від реалізації якогось одного виду продукції, то погіршення кон’юнктури ринку по даній продукції або стихійного лиха типу епізоотії може призвести до серйозних економічних втрат або навіть до банкрутства такого підприємства. В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей.

По-друге, диверсифікація дає змогу підприємствам повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу і завдяки цьому пом’якшити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, отримати додатковий дохід від своєчасної і продуманої галузевої маневреності, швидше нарощувати обсяги виробництва тих видів продукції, на які є попит і

формується прийнятна ціна, а також частково скорочувати виробництво інших видів продукції, по яких стала проявлятися несприятлива кон'юнктура ринку. Зрозуміло, що такий маневр спеціалізованим господарствам здійснювати набагато важче, бо їм потрібно започатковувати виробництво нове, а це вимагає значних коштів і тривалого часу.

По-третє, диверсифікація аграрних підприємств, зокрема галузева вертикально інтегрована диверсифікація, дає змогу їм отримувати синергічний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва. Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до відомого ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпорошує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства необхідно здійснювати надзвичайно обережно, враховуючи в кожному випадку специфіку виробництва, структуру конкуренції на ринку збуту готової продукції.

На нашу думку, диверсифікація аграрного виробництва дасть змогу підприємству ефективно впливати на ринок, сформувати чітку стратегію розвитку, а відтак отримати високі активи, уникнути можливого ризику.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз заходів підтримки аграрного сектора України в умовах воєнного стану

У 2023 р. державна аграрна політика спрямована на посилення стійкості аграрного сектора і подолання наслідків воєнних дій, підтримку експорту вітчизняної агропродукції, адаптацію нормативно-правового поля в аграрній сфері відповідно до норм і правил ЄС.

Розглянемо, які заходи застосовувалися для фінансової підтримки сільгосптоваровиробників у період дії воєнного стану.

Подовжено дію державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %» 1 . З початку 2023 р. за цією програмою профінансовано 9 тис. агропідприємств на суму 34,8 млрд грн. Загалом від початку дії програми нею скористалися 11,6 тис. українських агропідприємств, які одержали 60,1 млрд грн банківських кредитів на розвиток господарств .

У рамках урядової грантової програми підтримки малого та середнього бізнесу, яка діє з 1 липня 2022 р., розширено перелік культур, на які надаються гранти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, також змінено умови отримання грантів. До ліщини, волоського горіху, лохини та чорниці додаються шипшина й мигдаль. Змінено умови отримання грантів: внесено зміни щодо кількості працівників для отримання гранту на розвиток теплиць, зокрема норму про створення «не менше 14 робочих місць на один гектар» змінено на «не менше 4 постійних та 10 сезонних», період працевлаштування сезонних робітників повинен складати не менше 8 місяців протягом року; додано норму, яка передбачає обов’язкову виплату мінімальної заробітної плати; з метою ефективного використання бюджетних коштів скорочено список областей для вирощування мигдалю (Одеську область визначено оптимальною за природно-кліматичними умовами). Загалом цього року (станом на жовтень 2023 р.) 120 господарств отримали державну допомогу на суму 492,2 млн грн на розвиток садів і теплиць. Зокрема, на розвиток садів виплачено 393,5 млн

грн 101 господарству, теплиць – 98,7 млн грн 19 господарствам. З початку дії програми перераховано 541,3 млн грн 129 суб'єктам господарювання. Майже 428,5 млн грн отримали 108 господарств на розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства та 112,7 млн грн – 21 підприємство на теплиці.

Урегульовано надання одноразової грошової допомоги постраждалому населенню за втрачений урожай внаслідок підриву російськими окупантами греблі Каховської гідроелектростанції. Допомога надаватиметься фізичним особам з Миколаївської та Херсонської областей, які мають у власності земельну ділянку для ведення особистого селянського господарства та/або для будівництва і обслуговування житлового будинку, господарських будівель і споруд, та/або земельну ділянку для індивідуального садівництва. Розмір допомоги становить 3318 грн за одну сотку земельної ділянки, на якій втрачено врожай овочів. При цьому допомога надається на площу не більше 20 соток у Миколаївській області та не більше 30 соток у Херсонській області.

Відновлено передбачені державою додаткові стимули для створення та розвитку СФГ (сімейного фермерського господарства) без створення юридичної особи, які були призупинені. Так, у 2023 р. передбачено можливість компенсації єдиного соціального внеску сімейним фермерським господарствам у розмірі 1,9 млн грн. За І квартал 2023 р. 170 СФГ уже отримали кошти.

Впроваджується державна підтримка аграріїв та організацій водокористувачів, які використовують меліоровані землі. Державна підтримка спрямована на підвищення ефективності ведення сільського господарства в умовах зміни клімату, стимулювання збільшення експлуатації меліорованих земель, відновлення роботи непрацюючих насосних станцій та відповідне нарощення виробництва сільськогосподарської продукції. Бюджетні дотації надаватимуться товаровиробникам для реконструкції наявних та/або будівництва нових меліоративних систем із використанням зрошення дощуванням або краплинного зрошення, а також організаціям водокористувачів для відновлення насосних станцій. Кошти надаватимуться товаровиробникам на безповоротній основі в розмірі до 25 % вартості витрат (без урахування

податку на додану вартість), здійснених відповідно до проєктної документації, але не більш як:

- 13 250 грн на 1 га оброблюваних угідь для зрошення дощуванням без урахування вартості поливної техніки й обладнання для поливу;

- 25 300 грн на 1 га оброблюваних угідь для зрошення дощуванням з урахуванням вартості поливної техніки та насосного обладнання;

- 24 500 грн на 1 га оброблюваних угідь для краплинного зрошення з урахуванням вартості обладнання для краплинного зрошення та насосного обладнання вітчизняного виробництва.

Організаціям водокористувачів бюджетна дотація надаватиметься для відновлення, реконструкції, модернізації, капітального ремонту насосних станцій, які введені в експлуатацію після відповідних робіт (зокрема, заміна та ремонт насосно-силового обладнання, здійснення заходів з енергоефективності). Дотація надаватиметься на безповоротній основі в розмірі до 50 % вартості витрат (без урахування податку на додану вартість), здійснених відповідно до проєктної документації.

До переліку об’єктів критичної інфраструктури додали підприємства, сферою діяльності яких є виробництво ветеринарних препаратів, а також експлуатація елеваторів. Виробництво ветеринарних препаратів є важливою галуззю для забезпечення стабільної епізоотичної ситуації в країні, а безперервна робота елеваторів необхідна для стабільного й рівномірного експорту та стратегічного забезпечення продовольчим запасом потреб країни. Продовжено регулювання цін на певні види продовольчих товарів для підтримки стабільності продовольчого забезпечення населення.

На період воєнного стану та трьох місяців після його припинення чи скасування встановлено граничний рівень торговельної надбавки в розмірі не більше як 10 % на борошно пшеничне, молоко, яйця, тушки птиці, олію соняшникову, хліб житньо-пшеничний і батон. Скасовано ліцензування експорту певних видів агропродукції, зокрема живої великої рогатої худоби, мороженого м’яса великої рогатої худоби, м’яса курей свійських, м’яса та

їстівних м’ясних субпродуктів, їстівного борошна з м’яса або м’ясних субпродуктів, м’яса великої рогатої худоби, яєць курей свійських, жита, вівса, проса.

Удосконалено механізм збирання та уніфікації даних про зареєстровані в Україні пестициди та агрохімікати. Так, затверджено Порядок ведення Державного реєстру пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні. Реєстр скасує застарілий формат Excel-таблиць, які оновлюються в ручному режимі. Україна перейде до сучасного формату цифрових даних, які актуалізуються автоматично на єдиному ресурсі, що посилить контроль і перешкодить надходження недозволених препаратів на територію України, прискорить для імпортерів процедуру ввезення та реєстрації пестицидів і агрохімікатів.

Здійснено низку заходів у сфері регулювання земельних відносин. Звільнено від оподаткування заміновані та окуповані ділянки. Починаючи з 1 січня 2023 р. не нараховується та не сплачується екологічний податок за об’єкти оподаткування, що знаходяться на земельних ділянках, забруднених вибухонебезпечними предметами, або які були визнані потенційно забрудненими вибухонебезпечними предметами. Окрім того, починаючи з 1 січня 2022 р., не нараховують та не сплачують плату за землю (земельний податок та/або орендна плата) власники та користувачі земельних ділянок, які: перебувають у консервації; забруднені вибухонебезпечними предметами; розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) активні бойові дії або тимчасово окупованих РФ територіях; непридатні для використання у зв’язку з потенційною загрозою їхнього забруднення вибухонебезпечними предметами.

Спрощено нотаріальні та реєстраційні дії під час набуття прав на земельні ділянки, а також удосконалено систему управління у сфері земельних відносин. Зокрема передбачено, що перевірка відповідності набувача земельної ділянки сільськогосподарського призначення вимогам, визначеним Земельним кодексом України, не здійснюється під час набуття у власність земельних ділянок сільськогосподарського призначення: для ведення садівництва площею,

що не перевищує 0,25 га; для ведення особистого селянського господарства площею до 2 га, розташованого у межах населених пунктів. Також визначено, що площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення, що належать на праві спільної сумісної власності подружжю, враховується до загальної площі земельних ділянок сільськогосподарського призначення лише того з подружжя (колишнього подружжя), за ким зареєстровано право власності. Крім того, надано можливість передавати переважне право купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення лише на певний строк, а не безстроково, як було дотепер; розширено перелік осіб, яким заборонено набувати у власність земельні ділянки сільськогосподарського призначення – до нього включено учасників (акціонерів, членів) або кінцевих бенефіціарних власників юридичних осіб, до яких застосовано санкції.

Визначено механізм публічного моніторингу земельних відносин та моніторингу ринку земель у спосіб систематичного збору, збереження, узагальнення та оприлюднення інформації про стан земельних відносин. Зокрема, передбачається створення державної системи моніторингу земельних відносин, яка стане складовою частиною Державного земельного кадастру. Система моніторингу забезпечить доступність інформації про стан та розвиток земельних відносин, прогнозування динаміки змін стану земельних відносин тощо.

Стартувала реформа рибної галузі. Так, схвалено Стратегію розвитку галузі рибного господарства України на період до 2030 р. та затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2023–2025 рр.

Реалізація Стратегії сприятиме забезпеченню сталого розвитку галузі рибного господарства України в умовах зміни клімату, збереженню природних запасів водних біоресурсів, зменшенню імпортозалежності галузі, дерегуляції ведення господарської діяльності та цифровізації, створенню умов для інвестиційного розвитку тощо. У Стратегії враховано євроінтеграційні процеси – ідеться про розширення регіональної співпраці в рамках Спільного морського порядку денного для Чорного моря, розвиток співробітництва з іншими

міжнародними регіональними рибогосподарськими організаціями. Також удосконалюється державне регулювання в галузі рибного господарства, збереження, раціонального використання водних біоресурсів та сфері аквакультур.

У рамках міжнародної допомоги і співпраці реалізується низка проєктів, які підтримують агровиробників та громади під час війни. Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО) у 2023 р. забезпечила агровиробників насінням та добривами для посівної площі близько 370 тис. га. Завдяки такій допомозі українські аграрії виростили понад 110 тис. т насіння соняшника та збільшили врожайність зернових, зібравши додатково 220 тис. т.

У рамках зазначеної програми для весняної посівної 2024 р. 7 тис. українських агровиробників безоплатно отримають мінеральні добрива загальним обсягом 14 тис. т. Отримати допомогу можуть аграрії, які: мають в обробітку від 5 га до 500 га у будь-якій області України (за винятком тимчасово окупованих територій); вирощують зернові або олійні культури; зареєстровані як юридичні особи або фізичні особи-підприємці, зокрема сімейні фермерські господарства; відповідають іншим умовам програми. По 1 т добрива отримають заявники, які обробляють від 5 га до 20 га землі (власна та орендована).

Аграрії, які обробляють від 20 га до 500 га – по 2 т добрив. Пріоритетність в отриманні добрив матимуть господарства, власницями або заявниками яких є жінки (згідно з інформацією в системі ДАР – Державному аграрному реєстрі). Видача добрив планується на листопад – грудень 2023 р. Заявку можна було подати з 1 по 14 листопада через Державний аграрний реєстр, проте, станом на 1 листопада 2023 р., реєстрацію закінчено, оскільки вже набрано необхідну кількість заявників.

Через Державний аграрний реєстр надається допомога від Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) у межах двох програм. - Програма підтримки з фінансуванням від Європейського Союзу, спрямована на надання інвестиційної грантової допомоги мікро- та малим сільськогосподарським виробникам, кооперативам та асоціаціям виробників

географічних зазначень (ГЗ).

У програмі могли взяти участь сільськогосподарські виробники з Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та частково Чернівецької областей. Розмір грантової підтримки – від 1 тис. дол. США до 25 тис. дол. США.

Програма з надання насіння ярих культур (пшениця, ячмінь, горох) для підтримки малих фермерів у прифронтових областях, а саме: у Сумській, Чернігівській, Донецькій, Харківській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській та Одеській областях. У програмі можуть взяти участь юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які мають зареєстровані сільськогосподарські угіддя площею від 10 га до 500 га. Обсяг наданої допомоги – 2 т насіння ярих культур на господарство на вибір, залежно від регіону.

Ще один важливий напрям діяльності ФАО – підтримка селянських домогосподарств у районах, що постраждали під час бойових дій. Навесні 2023 р. члени селянських домогосподарств на території кількох громад Харківщини отримали від ФАО насіннєву картоплю та насіння овочів з борщового набору. Загалом такою допомогою було охоплено 5 тис. родин, кожна з яких безкоштовно отримала по 50 кг картоплі та набори високоякісного насіння капусти, редьки, баклажанів, цибулі, буряка, помідорів тощо. Така допомога надавалася завдяки фінансовій підтримці Гуманітарного фонду для України, урядів Німеччини, Франції, Японії, а також Європейського Союзу. Також допомогу отримали і члени селянських домогосподарств, які вирощують птицю або свиней для власних потреб.

Крім того, навесні 2023 р., за сприяння ФАО, понад 9 тис. родин у 13 громадах Харківської області, що постраждали від війни, отримали набори кормів для відгодівлі птиці й тварин. Зокрема, власникам селянських домогосподарств роздали понад 8 тис. наборів для відгодівлі курей та 2631 комплект для відгодівлі свиней. Також мешканці Дергачівської й Печенізької громад отримали 1100 курчат і, відповідно, стільки ж наборів спеціального

корму для їх вигодовування.

Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps пропонує дві програми грантів – агропідприємствам, які релокували свій бізнес, а також фермерським підприємствам для подолання наслідків війни в Київській, Полтавській, Сумській та Чернігівській областях.

Фінансова підтримка надається через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC). Допомога (середній обсяг – 40 тис. дол. США) малим та середнім фермерським підприємствам надається у спосіб співінвестування в перероблення, виробництва з доданою вартістю, зберігання, надання різних сільськогосподарських послуг тощо. Також агропідприємства можуть скористатися Програмою фінансової допомоги для релокованого (або такого, що знаходиться в процесі релокації) через війну малого та середнього бізнесу. Програма доступна в Київській, Івано-Франківській, Львівській та Тернопільській областях для збереження та створення робочих місць для ВПО та населення, яке постраждало внаслідок бойових дій. Фінансова допомога (середній обсяг – 20 тис. дол. США) надається на придбання основних засобів. Умовою участі в зазначених програмах є інвестиція власних коштів до 50 % від суми фінансової допомоги.

З метою підвищення стійкості та ефективності фермерського бізнесу відкрився Центр розвитку фермерства «Врожай Перемоги», який працюватиме у 8 областях України (Івано-Франківській, Вінницькій, Тернопільській, Львівській, Рівненській, Хмельницькій, Чернівецькій та Черкаській). Центр запрацював у межах проєкту міжнародної співпраці ReACT4UA («Застосування та імплементація Угоди про асоціацію між ЄС та Україною у сфері торгівлі») за фінансування уряду Німеччини.

Проєкт реалізується ГО «Буковинська агенція регіонального розвитку» у партнерстві з Всеукраїнською громадською організацією «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» та Громадською спілкою «Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини». Центр надає безкоштовні послуги, орієнтовані на потреби фермерів, інформує про інновації

у рослинництві та допомагає посилювати спроможність фермерів адаптуватися до змін в агросекторі та нових потреб, змінювати свої бізнес-моделі, диверсифікувати виробництва та залучати фінансові ресурси для розвитку бізнесу.

Ужиті заходи зменшать негативні наслідки війни для агросектора, створять умови для збереження та відновлення його виробничого потенціалу. Подальша державна аграрна політика має спрямовуватися на підвищення стійкості аграрного сектора в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення. Ключові напрями в умовах повномасштабної війни мають орієнтуватися на збереження ефективності ланцюга «виробництво – переробка – зберігання – постачання населенню продуктів харчування».

Вкрай важливими є нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, пошук та створення нових (зокрема тимчасових) об’єктів для зберігання та первинної переробки продукції, залучення всіх можливостей державного та приватного секторів для постачання продуктів харчування в місця їх збуту.

В умовах повоєнного відновлення варто забезпечити диверсифікацію розвитку аграрного виробництва на основі підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості агропідприємств, формування ринкових інститутів, що передбачатиме підвищення ефективності використовуваних у сільському господарстві ресурсів, зміцнення продовольчої безпеки держави, розвиток багатоукладності, нарощування експорту товарів з більшою доданою вартістю.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області

ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області – сільськогогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю за формою власності відноситься до приватного сектору. Структуру управління

досліджуваного господарства представимо у вигляді схеми (рис. 2.1).

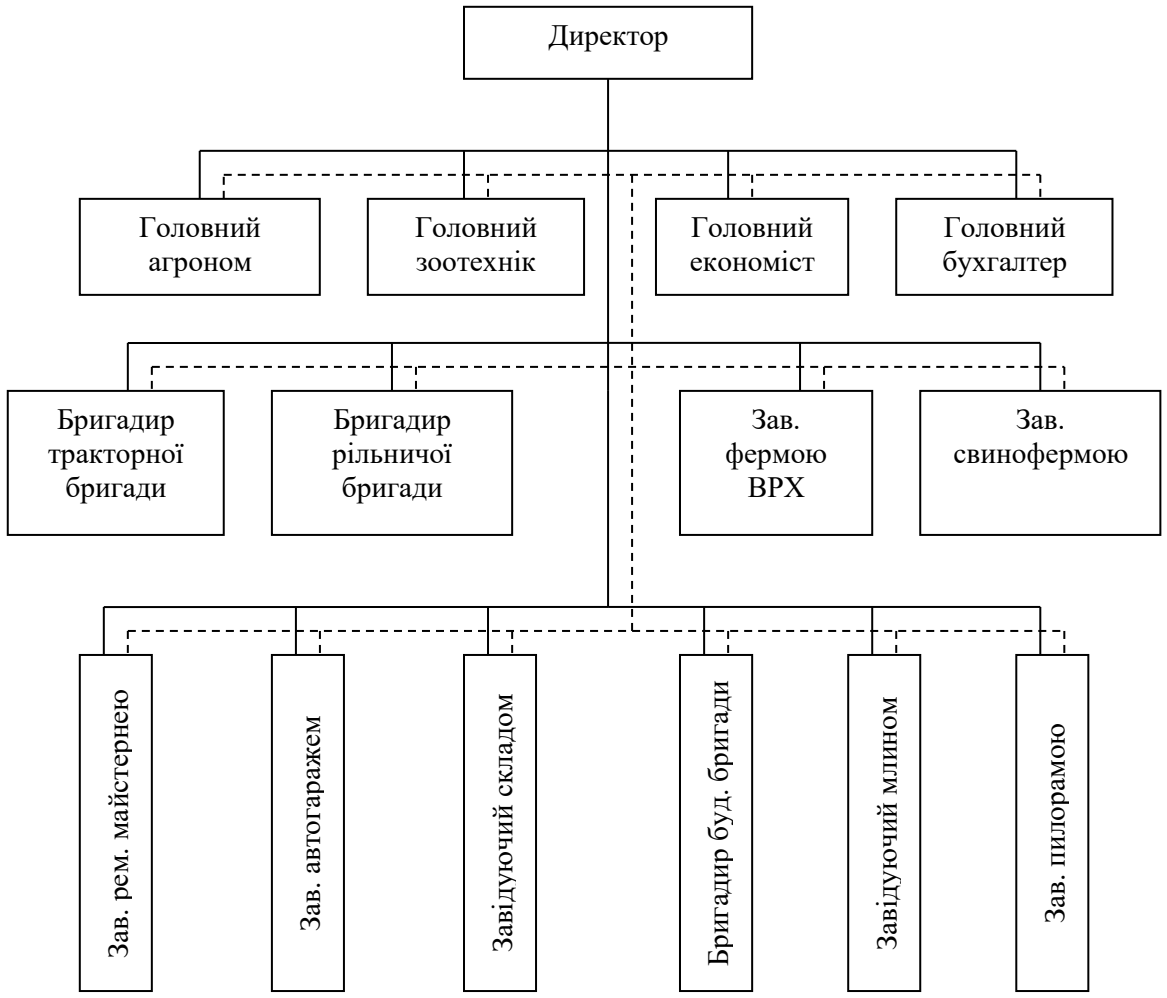


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Прогрес»

Аналізуючи структуру управління досліджуваного підприємства (рис. 2.1), відзначаємо відсутність у її складі керівних органів, притаманних товариству: загальних зборів засновників, дирекції та спостережної ради, що є можливим у випадку створення товариства з обмеженою відповідальністю однією особою-засновником згідно статті 140 Цивільного кодексу України. Саме така ситуація має місце у випадку об’єкта дослідження – директор підприємства одноосібно приймає рішення і персоніфікує у собі усю сукупність керівних органів.

Загалом ТОВ «Прогрес» притаманна лінійна структура управління із рисами управлінської ієрархії. Безпосередньо директорові підпорядковуються головний бухгалтер, головний економіст, завідуючий свинофермою, завідуючий фермою ВРХ та інші керівники організаційних елементів

підприємства (рис. 2.1).

У свою чергу керівникам нижчих рівнів підпорядковуються працівники відповідних підрозділів підприємства.

В кожній посадовій інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає конкретну посаду. Зокрема директор ТОВ «Прогрес» несе персональну відповідальність за виконання покладених на підприємство завдань, за стан та діяльність підприємства, формування та виконання фінансових планів; раціональне розміщення кадрів, зберігання, облік та раціональне використання товарно-матеріальних цінностей; за додержання порядку ведення і достовірності бухгалтерського обліку та статистичної звітності, за правилами застосування чинного законодавства в господарській діяльності; за дотримання трудової, виконавчої дисципліни, трудового законодавства; забезпечення безпечних умов праці, дотримання вимог правил протипожежної безпеки та нормативних актів по виробничій санітарії.

Обов'язки та відповідальність головного бухгалтера та головного економіста та інших керівників майже однакові, їх посадові інструкції різняться тільки за визначенням функцій та прав відповідних посадових осіб. Зазначені особи несуть відповідальність за якість і вчасність виконання покладених на них посадовою інструкцією обов'язків, за порушення правил безпеки.

В цілому, лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв‘язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв‘язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, значна потреба у спеціалістах широкого профілю.

Для аналізу основних показників розміру ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області необхідні дані оформимо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників розміру ТОВ «Прогрес»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Валова продукція тис. грн	3269,70	6553,88	5833,28
у т.ч. рослинництва	1606,20	5164,62	4129,90
тваринництва	1663,50	1389,26	1703,38
2. Товарна продукція, тис. грн	4206,00	8068,00	10507,00
3. Площа с.-г. угідь, га	3033	2863	2998
із них рілля, га	3303	2863	2998
4. Середньорічна чисельність працівників по господарству, чол.	123	133	121
у т.ч. рослинництва	86	92	77
тваринництва	37	31	26
5. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	5253,00	5792,00	6427,00
у т. ч. виробничих основних фондів с.-г. призначення, тис. грн	5253,00	5792,00	6427,00
6. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	6017,00	6273,00	4649,00
7. Поголів'я тварин, гол.			
ВРХ	115	76	34
у т. ч. корови	100	50	19
Свині	434	347	485
у т.ч. основні свиноматки	105	120	131

Аналізуючи дані таблиці 2.1, відмічаємо відносну стабільність показників і відсутність різких змін у розрізі досліджуваних трьох років. Наявні невагомі зміни, зокрема: вартість валової продукції у 2023 році становила 5833,22 тис. грн., що на 720,6 тис. грн. або на 11,0% менше аналогічного показника 2022 року та на 2563,58 тис. грн., або 78,4 % більше за 2021 р., що пояснюється загальною несприятливою кліматичною ситуацією у даному році та наслідками війни. Прояв кліматичного фактора можна побачити у розмірах показників обсягів валової продукції в розрізі по галузям. Саме у галузі рослинництва показник виробництва валової продукції у 2023 р. – 4129,90 тис. грн. на 2523,70 тис. грн. або на 63,6 % більший аналогічного показника за 2021 р. У

тваринництві, як у галузі менш залежній від кліматичних умов, маємо ситуацію незначного зростання обсягів виробництва: 1703,38 тис. грн. валової продукції у 2023 р. проти аналогічних показників у 2022 та 2017 роках: 1389,26 тис. грн. (122,6 %) і 1663,50 тис. грн. (102,4 %) відповідно.

Позитивною є тенденція до збільшення обсягів товарної продукції. Зокрема у 2023 році було реалізовано 10507,00 тис. грн. продукції, що на 2439,00 тис. грн. або на 30,2 % більше аналогічного показника 2022 р. та на 6301,00 тис. грн. або у 2,5 рази більше обсягу товарної продукції у 2021 році. Тенденцію до зростання обсягів товарної продукції частково можна пояснити зростанням рівня цін на сільськогосподарську продукцію і переорієнтацію на виробництво саме тієї продукції, темпи зростання цін на яку є найвищими.

У розрізі аналізованих років практично незмінною залишалася площа сільськогосподарських угідь і в середньому становила близько 2965 га. Слід відмітити, що уся площа угідь господарства – це рілля (100%-ий рівень розораності).

Стосовно кількості працівників, то має місце незначне коливання: 121 чол. у 2023 р. проти 133 і 123 осіб у 2022 та 2021 роках відповідно, що може пояснюватися різною потребою у робочій силі залежно від вирощуваної у відповідному році культури. У галузі тваринництва спостерігається скорочення кількості працюючих – у 2023 році їх кількість скоротилася на 9 осіб по відношенню до 2021 р.

Аналізуючи фонди підприємства, відмічаємо зростання вартості основних фондів – показник 2023 року (6427,00 тис. грн.) на 635,00 тис. грн. або на 10,9 % вищий порівняно із 2022 р. (5792,00 тис. грн.) та на 1174,00 тис. грн. або на 22,3 % більший порівняно із показником 2021 року (5253,00 тис. грн.). Вартість оборотних активів підприємства у 2023 р. знизилася порівняно із 2021 роком на 22,7 %.

Стосовно чисельності поголів'я тварин, то особливих змін (скорочення) зазнало поголів'я ВРХ: 115 гол у 2021 р., 76 гол. у 2022 р., та 34 гол. у 2023 році; незначне збільшення поголів'я свиней: 485 гол. і 434 гол. у 2023 та 2021

році відповідно.

Для детального розгляду складу товарної продукції ТОВ «Прогрес», необхідні дані оформимо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Прогрес»

Галузь, продукція	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	1141,20	27,67	1589,00	19,98	4583,40	45,39	2437,87	32,98
у т.ч. озима пшениця	848,10	20,56	1360,00	17,10	3451,70	34,18	1886,60	25,52
Цукрові буряки	–	–	–	–	–	–	–	–
Соняшник	331,30	8,03	381,20	4,79	1521,30	15,07	744,60	10,07
Кукурудза на зерно	–	–	33,20	0,42	467,30	4,63	250,25	3,39
Інші види	1049,80	25,45	4273,50	53,73	2003,30	19,84	2442,20	33,04
Разом по рослинництву	2522,30	61,15	6243,70	75,51	8108,00	86,30	5624,67	80,09
Скотарство	1160,80	28,14	1155,20	14,52	1414,30	14,01	1243,43	16,82
У т.ч. молоко	677,10	16,42	843,10	10,60	913,20	9,04	811,13	5,97
Свинарство	382,60	9,28	547,20	6,88	571,00	5,65	500,27	11,77
Племінна худоба	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші види	59,00	1,43	7,10	0,09	4,30	0,04	23,47	0,32
Разом по тваринництву	1602,40	38,85	1709,50	24,49	1989,60	13,70	1767,17	19,91
Промислова продукція	–	–	–	–	–	–	–	–
Всього по господарству	4124,70	100,00	7953,20	100,00	10097,60	100,00	7391,83	100,00

Аналізуючи дані таблиці 2.2, відзначаємо, що показник обсягу товарної

продукції в середньому за три аналізованих роки склав 7391,83 тис. грн. із найвищим показником у 2023 році – 10097,60 тис. грн. і найнижчим у 2021 р. – 4124,70 тис. грн. Частка продукції рослинництва у структурі товарної продукції становить 80,09 %, відповідно тваринництва – 19,91 %. В розрізі видів продукції найбільшу частку в структурі займають інші види продукції рослинництва (33,04 %), серед яких слід відмітити такі технічні культури, як соя та ріпак, які разом із часткою іншої технічної культури – соняшнику (10,07 %), визначають спрямованість рослинництва досліджуваного господарства на технічні культури. Зернові культури в структурі займають 32,98 %, серед яких найбільшу питому вагу займає озима пшениця – 25,52 % від загального обсягу товарної продукції.

Серед продукції тваринництва переважаючу частку займає свинарство – 11,77 %; питома вага продукції скотарства складає 5,97 %. із молочною спрямованістю. На основі усереднених показників структури товарної продукції, поданих у таблиці 2.2, проведемо розрахунки коефіцієнта спеціалізації, визначивши цим самим її рівень:

Кс = 100/(33,04*1+32,98*3+16,82*5+10,07*7+11,77*9+0,32*11)=0,28

Отримане значення (Кс=0,28) вказує на середній рівень спеціалізації виробничої діяльності ТОВ «Прогрес» Бершадського району Вінницької області із зерново-технічною спрямованістю рослинництва і розвинутим скотарством.

Існуючий виробничий напрям діяльності господарства пов'язаний насамперед із відносно високою рентабельністю таких культур як соняшник, соя та ріпак, а також високою продуктивністю і постійним попитом на озиму пшеницю і, відповідно, наявністю надійних каналів збуту зазначеної продукції. Отриманий результат аналізу спеціалізації в цілому відповідає загальній спрямованості аграрних підприємств східного Поділля, що визначається в цілому сприятливими ґрунтовим і кліматичними умовами для даних культур у конкретному регіоні.

Для аналізу рівня забезпеченості господарства виробничими ресурсами і

ефективності їх використання у виробничому процесі проведемо необхідні розрахунки і оформимо результати у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники забезпеченості ресурсами та ефективності їх використання у ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
І. Показники ефективності використання землі			
Урожайність, ц/га: зернових та зернобобових	14,14	46,66	46,72
цукрових буряків	–	–	–
Виробництво на 100 га відповідних угідь, ц			
зерна	705,64	1708,03	2146,16
молока	201,38	186,78	129,75
живої ваги ВРХ	24,13	19,07	18,45
живої ваги свиней	17,64	14,01	20,38
Одержано на 100 га с. г. угідь, тис. грн.:			
валової продукції	107,80	228,92	194,57
чистого прибутку	10,52	22,98	24,95
ІІ. Показники ефективності використання основних виробничих фондів			
Фондоозброєність, тис. грн.	42,71	43,55	53,12
Фондозабезпеченість, тис. грн.	173,19	202,31	214,38
Фондовіддача, грн.	0,62	1,13	0,91
Фондомісткість, грн.	1,61	0,88	1,10
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:			
валового доходу	0,90	1,63	1,65
чистого прибутку	0,06	0,11	0,12
ІІІ. Показники ефективності використання трудових ресурсів			
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	26,58	49,28	48,21
у т.ч. рослинництва	18,68	56,14	53,64
тваринництва	44,96	33,88	38,71

Аналізуючи дані таблиці 2.3, звертаємо увагу на підвищення середньої врожайності зернових і зернобобових культур з 14,14 ц/га у 2021 р., який, як уже згадувалося вище, відзначився несприятливими кліматичними умовами, до

46,72 ц/га у 2023 р. Зрозумілим є те, що значення даного показника визначається конкретними зерновими і зернобобовими культурами і їх частками в структурі валового збору зернових і зернобобових культур, які вирощувалися того чи іншого року.

Загалом спостерігається позитивна тенденція до підвищення ефективності використання земельних ресурсів, що знаходить своє відображення у збільшенні обсягів виробництва зернових у розрахунку на 100 га ріллі: аналізований показник 2023 р. (2146,16 ц) на 25,7 % вищий порівняно із 2022 р. (1708,03 ц) та у 3 рази більший показника 2021 року (705,64 ц). Показник виробництва молока у розрахунку на 100 га с.-г. угідь у 2023 р. (129,75 ц) на 30% нищий аналогічного показника 2021 р. (201,38 ц); показник виробництва свинини у розрахунку на 100 га ріллі у 2023 р. (20,38 ц) на 15,5 % більший порівняно із 2021роком (17,64 ц). На кожних 100 га с.-г. угідь у 2023 році було отримано 24,95 тис. грн. чистого прибутку, що практично в 2,5 рази вище аналогічного показника 2021р. (10,52 тис. грн.).

Має місце також і позитивна тенденція до збільшення показників забезпеченості основними фондами ТОВ «Прогрес», зокрема фондоозброєність у 2023р. – 53,12 тис. грн. на 5,41 тис. грн. (25,9 %) вища показника 2021 року – 42,71 тис. грн.; фондозабезпеченість у 2023 р. – 214,38 тис. грн. на 41,19 тис. грн. (23,8 %) вища аналогічного показника 2021 року – 173,19 тис. грн.

Спостерігається також підвищення фондовіддачі: на кожній гривні основних фондів у 2023 році було вироблено 0,91 грн. валової продукції проти 0,62 грн. у 2021 році. Кожна гривня основних фондів у 2023 р. принесла господарству 0,12 грн. чистого прибутку, що в 2 рази вище показника 2021 року (0,06 грн.).

Що стосується ефективності використання трудових ресурсів, то показник виробництва валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника у 2023 р. (48,21 тис. грн.) у 1,8 рази вищий порівняно із 2021 р.

Таким чином, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів на господарстві не є чітко вираженим явищем, адже порівняльний

аналіз у динаміці в розрізі 2021-2023 років не є досить точним, оскільки як база порівняння приймаються, зокрема, показники 2021 року, стосовно кліматичних особливостей якого неодноразово згадувалося вище.

Результати аналізу господарської діяльності досліджуваного підприємства узагальнимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності виробничої діяльності ТОВ «Прогрес»

Показник	2021р.	2022 р.	2023р.
Вартість валової продукції у розрахунку на: 100 га с. г. угідь, тис. грн.	107,80	228,92	194,57
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	26,58	49,28	48,21
100 грн. основних виробничих фондів с. г. призначення, грн.	62,24	113,15	90,76
Чистий прибуток у розрахунку на: 100 га с. г. угідь, тис. грн.	10,52	22,98	24,95
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	2,59	4,95	6,18
100 грн. основних виробничих фондів с. г. призначення, грн.	6,07	11,36	11,64
Норма прибутку, %	2,83	5,45	6,75
Рівень рентабельності, %	35,68	63,97	49,51

На основі показників таблиці 2.3 можна зробити узагальнений висновок про ефективність діяльності ТОВ «Прогрес», про тенденції зміни основних економічних показників, що мають місце у динаміці розвитку об’єкта дослідження.

Виробництво валової продукції у 2023 р. на 100 га с. г. угідь становило 194,57 тис. грн., що менше за показник 2022 р. – 228,92 тис. грн. на 15 % та більше за показник 2021 р. – 107,80 тис. грн. 1,8 рази. Аналогічна ситуація спостерігається із обсягами виробництва валової продукції в розрахунку на 1 працівника: показник 2023 р. – 48,21 тис. грн. на 2,2 % менший порівняно із 2022 р. – 49,28 тис. грн. та у 1,8 рази вищий порівняно із 2021 р. (26,58 тис. грн.). Виробництво валової продукції у розрахунку на 100 грн. основних фондів у 2023 році – 90,76 грн. на 19,8 % нижчий відносно показника 2022 р. – 113,15 грн. та у 1,5 рази вищий відносно 2021 р. – 62,24 грн.

Розмір чистого прибутку в розрахунку на 100 га с.-г. угідь у 2023 році

становив 24,95 тис. грн., що порівняно із 2022 р. (22,98 тис. грн.) вищий на 8,6 % та порівняно із 2021 роком (10,52 тис. грн.) більший у 2,4 рази. Спостерігається зростання показника фондорентабельності (норми прибутку), яка у 2023 р. становила 6,75%, що на 1,30 процентних пункти вище порівняно із 2022 р. та на 3,92 процентних пункти більше відносно показника 2021 р. Стосовно загальної рентабельності діяльності підприємства, то у 2023 році її рівень становив 49,51 % – кожна гривня витрат принесла господарству 0,49 грн. валового прибутку, що на 13,83 процентних пункти вище рівня рентабельності 2021 року (35,68 %).

Таким чином можемо говорити про відносно високу ефективність і рентабельність діяльності ТОВ «Прогрес», що пояснюється тим, що землі, на яких здійснюється виробнича діяльність, є об’єктом договорів довгострокової оренди, укладених між товариством і населенням. Саме цей чинник змушує керівництво господарства підходити до основного засобу сільськогосподарського виробництва – землі – з позицій раціональності і стратегічного мислення. Це знаходить своє відображення у дотриманні агротехнічних, агрохімічних та інших технологічних вимог, завдяки чому земля не втрачає своїх корисних властивостей і створює перспективи для подальшого розширення обсягів виробництва шляхом не екстенсивним, а раціональними виваженими методами інтенсифікації.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес» Вінницької області

Пізнання сутності економічних аспектів управління конкуренцією дозволяє персоналу підприємства в сучасних умовах економіки беззбитково функціонувати. Однак поліпшення фінансових результатів та прийняття вірних рішень недостатньо. У сучасних умовах необхідно функціонування системи організації управління та обліку, спрямованої на досягнення конкретних цілей або вирішення конкретних завдань шляхом ефективної роботи підприємства, що дозволить досягти високого рівня його конкурентоспроможності.

Зацікавленість ТОВ «Прогрес» у результатах своєї діяльності посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, що вирощується. Це, у свою чергу потребує вдосконалення роботи всіх служб і підрозділів господарюючого суб'єкта. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки об'єкта, тобто його виживання в «суворих умовах дійсності» і його подальшого ефективного розвитку.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств при виході їх на зовнішній ринок слід розглядати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх чинників відносяться важелі, які впливають на рівень конкурентоспроможності: інституціональні важелі (державне регулювання, податкова і фінансова політика), сегментованість ринку, природно-кліматичні умови, комунікативність (місце розташування підприємства, його віддаленість від транспортних магістралей, якість доріг, зв'язок і т.д.), цінове регулювання, рівень платоспроможного попиту населення, розвиненість ринку і його інфраструктури.

До внутрішніх відносять в основному ті чинники, які сприяють зниженню витрат виробництва: розміри виробництва, ефективність використання факторів виробництва, спеціалізація й диверсифікація виробництва, продуктивність тварин, врожайність сільськогосподарських культур, якість продукції.

Попри те, що зовнішні чинники не піддаються впливу з боку підприємства, вони вимагають належної уваги й врахування у його діяльності й стратегії розвитку, оскільки зміни в зовнішньому середовищі призводять до зміни усіх найважливіших показників роботи підприємства, а отже, і його конкурентній позиції.

Дослідження та аналіз конкурентного середовища ТОВ «Прогрес» дасть можливість охарактеризувати його агресивність, гостроту та інтенсивність суперництва на ринку, встановити основні засади ефективності у конкурентній боротьбі. Одержану у результаті цього інформацію, господарство може залучити до проведення розробки стратегії конкурентної боротьби, яку залежно від розвитку конкурентного середовища потрібно спрямувати на покращення

тих чи інших характеристик та параметрів діяльності.

ТОВ «Прогрес» розташоване в Гайсинському районі Вінницької області. Загалом в районі у 2023 р. діяло майже 630 підприємств, що займались виробництвом сільськогосподарської продукції.

Гостроту конкурентної боротьби та її результат відображає ринкова частка, характеризуючи рівень домінування сільськогосподарського підприємства на ринку, визначаючи його здатність впливати на ціну і загальну ринкову динаміку, розмір та структуру попиту і пропозиції. Так, чим більш схожими є ринкові частки конкурентів, тим гостріше відбувається конкурентна боротьба.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Прогрес» займає порівняно низьку ринкову частку (у 2023 р. – 0,026) причому відзначену негативною тенденцією до зменшення. Найбільшу ринкову частку серед досліджуваних підприємств займає ТОВ «Агрошанс» - 0,064 у 2023 р.

Загалом, на досліджуваному ринку, різниця між ринковими частками невелика і коливається в межах 0,001 – 0,085. А чим більш однаковими будуть ринкові частки серед конкурентів на ринку, тим гостріше відбуватиметься конкурентна боротьба.

Активність конкурентного середовища найбільш повно характеризує показник інтенсивності конкуренції, який визначає рівень супротиву конкурентів у боротьбі за нові ринкові сектори та споживачів.

Загальний рівень інтенсивності конкуренції ми визначаємо використовуючи методику Г.Л.Азоєва, за схемою:

$$I = 1 - n \cdot \sqrt{\frac{1}{n}\sum_i \left(D_i - \frac{1}{n}\right)^2},$$

де n – кількість підприємств;

D_i – частка і-го підприємства на ринку.

Якщо даний показник прямує до нуля, то це означає зменшення інтенсивності конкуренції на ринку. У випадку наближення значення показника до одиниці можна констатувати, що дисперсія мінімальна і інтенсивність

конкуренції висока. Використовуючи формулу, ми отримали наступні результати:

I_{2019}=0,409
I_{2020}=0,317
I_{2021}=0,381
I_{2022}=0,465
I_{2023}=0,370

Отже за досліджуваний період показник інтенсивності має середнє значення. Така ситуація склалась через те, що підприємства займають малу частку ринку і тим самим зменшують свою здатність впливати на обсяг і структуру попиту і пропозиції. Тому, можна констатувати досить високу конкуренцію на територіальному ринку, що пояснює постійну зміну суб'єктів господарювання у групах конкурентної позиції.

Діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства проведемо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таким чином, ми проаналізували слабкі та сильні сторони підприємства, які характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Прогрес». Метою такого аналізу є надання необхідної інформації підприємству про його стан та допомогти обрати чітку стратегію майбутніх дій. Однак для встановлення конкретних переваг та недоліків на ринку необхідно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та порівняти його із основними конкурентами.

Категорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції взаємопов'язані. В якості основних критеріїв конкурентоспроможності підприємства можна в узагальненому вигляді запропонувати дві оцінні категорії: «цінність вироблених підприємством товарів (послуг)» і «цінність підприємства як господарюючого суб'єкта».

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Прогрес»

	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ

Внутрішнє середовище	Забезпеченість фінансовими ресурсами Сприятливе природно-географічне положення Багатогалузева спеціалізація господарства Кваліфікований персонал Конкурентоздатна цінова політика Гнучка політика керівництва Хороша репутація у клієнтів Досвід роботи Налагоджена збутова мережа	Зменшення оборотних коштів Низький рівень рентабельності тваринництва Диспаритет цін Відсутність реклами Низька мотивація співробітників Додаткові транспортна витрати Відсутність реальних конкурентних переваг
	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зовнішнє середовище	Застосування нових сортів та порід тварин Співпраця з іншими підприємствами Застосування нових технологій Вихід на нові ринки збуту Залучення інвестицій Підвищення мотивації працівників Зниження торгівельних бар'єрів Розширення потужностей підприємства	Нестабільність законодавства Валютні кризи Політична нестабільність Високі ставки за кредитами Темпи інфляції Зростання цін на електроенергію та пальне

Швидкі зміни зовнішнього середовища підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Найбільш поширеними є методи оцінки можливостей конкурентів за допомогою спеціальних експертних досліджень і непрямих розрахунків на основі відомих даних. Широко використовується на практиці для аналізу конкурентів і «метод відображення», що полягає у виявленні інформації про фірму у клієнтів або посередників даної фірми. Дослідження конкурентів повинно бути спрямоване на ті ж сфери, які були предметом аналізу потенціалу власного підприємства. Це може забезпечити порівнянність результатів.

Основними конкурентами нами визначені СФГ «Мрія», ТОВ «Агрошанс», та ФГ «Красляни», а перелік експертів для оцінки конкурентоспроможності визначено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік експертів, які брали участь в оцінці конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес»

ПІБ	Посада
Анікін С.П.	Спеціаліст

Ворник А.М.	Спеціаліст
Совик О.А.	Агроном
Навальний Р.С.	Бухгалтер із розрахунків
Опала О.Н.	Головний бухгалтер
Мазуренко А.П.	Спеціаліст відділу кадрів
Карпенко О.А.	Агроном

Наступним етапом розрахунку є визначення основних чинників конкурентоспроможності. До найбільш значущих внутрішньогосподарських чинників конкурентоспроможності слід віднести, по-перше, витрати на виробництво – мова йде, насамперед, про зниження витрат; збільшення об'ємів інвестування в оновлення основних засобів виробництва і технологій; поліпшення інформаційного супроводу процесів виробництва; інформація про ресурси і технології виробництва; вдосконалення інфраструктури й матеріально-технічної бази; підвищення рівня спеціалізації та концентрації виробництва; залучення висококваліфікованих працівників; мотивація персоналу на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня й продуктивності праці; дотримання пропорцій між випереджаючим ростом продуктивності праці та її оплатою; впровадження і розробка внутрішньогосподарського розрахунку на основі бізнес-планів госпрозрахункових підрозділів і укладення єдиного договору співпраці між ними.

До внутрішньогосподарських чинників конкурентоспроможності також слід віднести якість продукції, що включатиме: інформацію про стандарти і технологічні вимоги до якості продукції; освоєння нових технологій виробництва; підвищення техніко-економічних і якісних показників; підвищення питомої ваги виробництва продукції, що має високі якісні характеристики.

Серед зовнішніх чинників конкурентоспроможності необхідно виділити, по-перше, реалізацію продукції: загальний стан ринкової кон'юнктури; маркетингові дослідження (зовнішня і внутрішня інформація про конкурентів), структурний аналіз ринку, інформація про величину попиту на конкретний вид продукту, вимоги до якості, переваги і зміни смаків споживачів, платоспроможність населення, канали збуту, ціновий вплив на ринок

посередників і переробників, поліпшення інформаційного супроводу реалізації продукції, використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності продукції, освоєння нових сегментів ринку.

Встановивши набір основних факторів конкурентоспроможності нами здійснено експертну оцінку конкурентоспроможності підприємства і його конкурентів за кожним показником. При цьому було використано шкалу з діапазоном оцінки від 1 до 10 і шляхом розрахунку середнього арифметичного з оцінок кожного експерта вираховано бал кожного фактору. Крім того, показники зважені між собою, тобто кожному показнику визначено коефіцієнт відносної важливості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес» Вінницької області

Ключові фактори КСП	Коефіцієнт вагомості wj	СФГ «Мрія»	ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Агрошанс»	ФГ «Красляни»
Обсяг продажів	0,06	1,44	1,15	1,94	1,44
Ринкова частка	0,12	3,60	2,88	4,86	3,60
Конкурентоспро-можність продукції	0,23	9,20	7,36	12,42	9,20
Фінансове забезпечення	0,15	3,60	2,88	4,86	3,60
Ефективність збутової діяльності	0,15	3,30	2,64	4,46	3,30
Ціна на продукцію	0,14	3,64	2,91	4,91	3,64
Рентабельність	0,15	4,20	3,36	5,67	4,20
Інтегральна оцінка	x	28,98	48,40	23,18	39,12

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності, що представляють собою графічне відображення оцінок положення підприємства і конкурентів по найбільш значущих напрямах діяльності, зображеним у вигляді векторів-осей.

Визначивши запропоновані показники у попередній таблиці, сформуємо багатокутник міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Багатокутник міжнародної конкурентоспроможності підприємств Бершадського району

Порівняльний аналіз рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства проведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Прогрес»

Показники	ТОВ «Прогрес»	ТОВ «Агрошанс»	ФГ «Красляни»
Озима пшениця			
Обсяг реалізації, ц	13601	16321	12649
Ціна реалізації, грн.	456	503	439
Прибуток в розрахунку на одиницю реалізованої продукції	124,03	164,18	110,89
Рівень рентабельності, %	27,2	32,64	25,26
Кукурудза			
Обсяг реалізації, ц	6733	8076	6261
Ціна реалізації, грн.	712	726	718
Прибуток в розрахунку на одиницю реалізованої продукції	69,63	85,63	52,25
Рівень рентабельності, %	16,9	20,1	12,5
Ріпак			
Обсяг реалізації, ц	8277	9932	7697
Ціна реалізації, грн.	1215	1145	1223
Прибуток в розрахунку на одиницю реалізованої продукції	951,35	974,40	780,27
Рівень рентабельності, %	78,3	85,1	63,8

Проведений аналіз свідчить, що найвищу конкурентоспроможність має виробництво і реалізація соняшнику. Однак рівень її рентабельності у

досліджуваному підприємстві дещо нижчий ніж у конкурентів.

Отже, провівши аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Прогрес» Вінницької області серед підприємств району було визначено, що товариство займає досить невелику частку ринку і має потужних конкурентів. Тому, про самостійний вихід на зовнішні ринки ТОВ «Прогрес» поки що повинно забути, а для реалізації сільськогосподарської продукції використовувати послуги дилерів. У майбутньому із збільшенням земельного банку товариство зможе розширити склад управлінської команди, ввести посаду менеджера ЗЕД, який розробить стратегію виходу на зовнішні ринки і буде займатися виключно зовнішньоекономічною діяльністю товариства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОГРЕС»

3.1. Формування напрямів процесу диверсифікації аграрного підприємства

В умовах перманентних змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції на товарних ринках перед менеджментом аграрного підприємства постає актуальне і складне питання забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Ефективним інструментом вирішення цього завдання є стратегія інноваційного розвитку шляхом диверсифікації виробництва – видів економічної діяльності, номенклатури і асортименту продукції, операційної діяльності та організаційних змін.

Здійснення диверсифікації виробництва вимагає розв’язання важливих наукових завдань – дослідження і прогнозування кон’юнктури товарного ринку та тенденцій зміни бізнес-середовища, розроблення ефективних стратегій інноваційного розвитку, оцінювання потенціалу (технічного, ресурсного, інтелектуального) диверсифікації, встановлення рівня ризику в умовах часткової інформаційної визначеності, розроблення дієвих інструментів диверсифікації тощо.

Інноваційний розвиток економічних суб’єктів господарювання супроводжується виробництвом нових видів продукції. Відповідно, підприємствам доцільно реалізувати нові види продукції на нових ще неосвоєних ринках збуту, оскільки на вже освоєних ринках значно посилюється конкурентна боротьба. На неосвоєних ринках збуту підприємства збільшують рівень свого впливу на основі розвитку нових сфер діяльності [173].

Отримання значного ефекту аграрними підприємствами є можливим через запровадження радикальних інновацій. Під радикальними інноваціями суб’єктів господарської діяльності розумітимемо їх нововведення в нетрадиційні сфери діяльності. Розвиток лише в традиційних сферах діяльності відбувається в умовах значного рівня ризику, обмеженого зростання.

Радикальний характер інноваційного розвитку сприятиме піднесенню економіки загалом [165].

Досить цікавим підходом до розуміння інноваційного розвитку є підхід Й. Шумпетера. Його підхід оснований на тому, що розвиток ідентифікують як здійснення нових комбінацій, пояснюючи зміст зазначеного через такі твердження: початок виробництва нового товару або товару високого рівня якості, застосування нового способу виробництва або відкриття нових можливостей збуту товару, налагодження співпраці з новими постачальниками сировини, матеріалів, вихід цілком на новий ринок, реорганізація умов функціонування галузі промисловості. Крім того, нові комбінації пояснюють як оптимальне поєднання ресурсних запасів виробництва [169].

Підприємства з високим рівнем інноваційного диверсифікованого розвитку виробництва збільшують обсяги експортно-імпортної діяльності країни в цілому. Маємо на увазі, що збільшення обсягу реалізації різноманітних товарів на закордонних ринках гарантуватиме стабільність зовнішньої торгівлі в майбутньому, розширення кола постачальників імпортної продукції – стабільність закупівель [164].

Аналіз особливостей процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств дозволив виявити основні етапи та послідовність їх здійснення (рис. 3.1).

На етапі формування концепції диверсифікації визначають напрям та її обґрунтований рівень, які забезпечать досягнення коротко- і довгострокових цілей розвитку підприємства, відповідають його потенціалу, інвестиційним можливостям та базуються на результатах дослідження тенденцій зміни ринкового середовища. На наступному етапі диверсифікованого інноваційного розвитку відбувається упорядкування видів економічної діяльності (виробництва). Це означає, що неперспективні види виробництва звужують або ліквідовують.

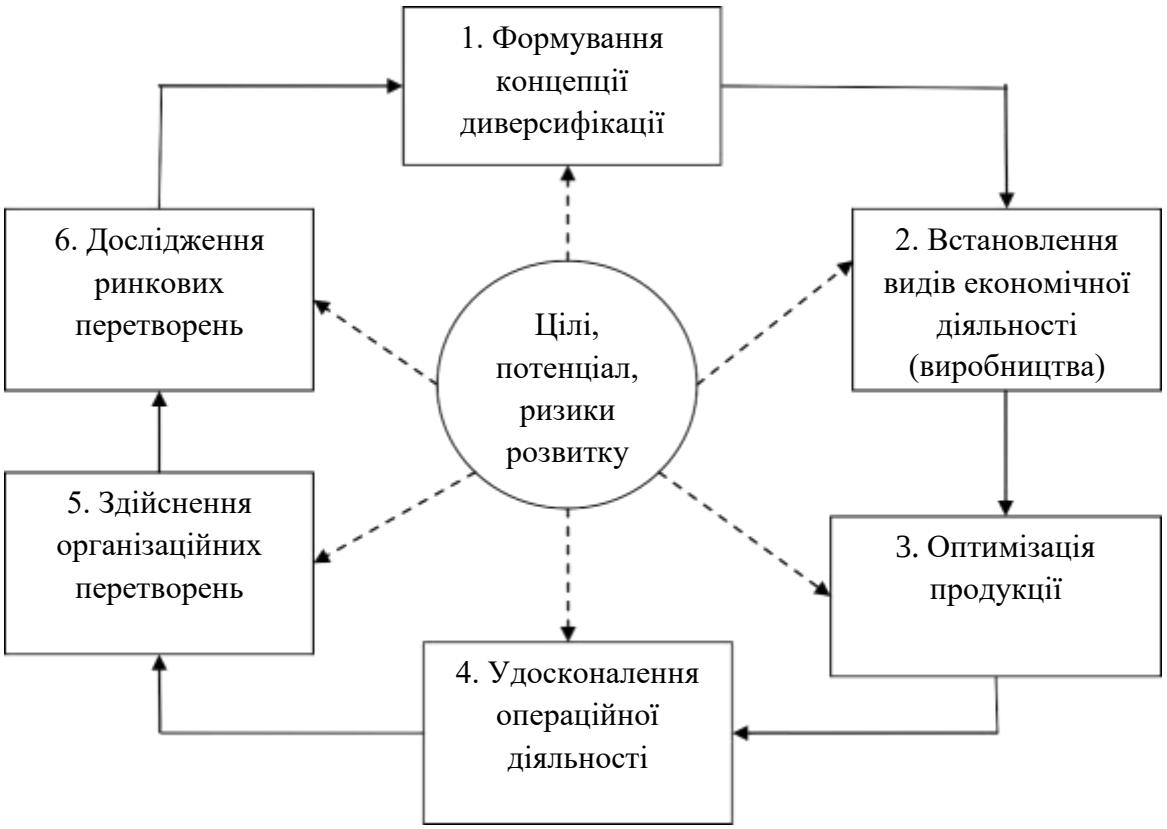


Рис. 3.1. Загальна послідовність процесу диверсифікованого інноваційного розвитку підприємств

Примітка: сформовано автором на основі джерел [24, 36]

Після ідентифікації перспективних та неперспективних видів виробництва відбувається оптимізація асортименту продукції через їх розширення, оновлення, вилучення. Етап, що пов'язаний із удосконаленням операційної діяльності, передбачає впровадження високоефективних технологій, оновлення техніки, використання нових видів ресурсів. Здійснення організаційних перетворень супроводжується удосконаленням системи менеджменту, що є необхідним в результаті розширення, звуження видів економічної діяльності. Дослідження ринкових перетворень має на меті відстеження тенденцій змін зовнішнього середовища в результаті проникнення аграрного підприємства на нові товарні ринки.

Інноваційна складова є важливим елементом диверсифікованого розвитку. Завдяки інноваціям можна контролювати якість продукції, забезпечувати якість кожної операції, гнучкість виробничого процесу, високий рівень організації.

Мета диверсифікації повинна бути комплементарною до мети інноваційного розвитку підприємства і полягати у досягненні максимального прибутку (чистого доходу) за обмежених витрат на диверсифікацію виробництва (за допустимого рівня ризику).

Досліджувати диверсифікацію можна через взаємодію ринку і товару, співвідношення ризику, характерного для зовнішнього середовища господарювання, і невизначеності, результативності, що є притаманними стратегії [176]. Якщо порівнювати діяльність вузькоспеціалізованих підприємств і підприємств із значною кількістю видів господарської діяльності, то останні мають більше шансів зберегти стабільний стан напрямів діяльності в умовах впливу нестабільності ринкових умов господарювання [123].

На підставі опрацювання літературних джерел [172; 33; 123; 176; 177] та з урахуванням загальної послідовності процесу диверсифікованого розвитку підприємств розглянемо концептуальну модель диверсифікації виробництва як найважливішої складової розвитку підприємств (рис. 3.2).

Необхідно зазначити, що на диверсифікацію виробництва впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зокрема стан та динаміка ринкового простору, що утворюється при взаємодії споживачів, конкурентів, органів державного управління, регіональної громади, мас-медіа, постачальників, посередників, інвесторів та інших заінтересованих сторін.

Крім того, впровадження нових та розвиток діючих видів виробництва спричиняють зміни стану внутрішнього середовища суб’єкта господарювання, який описується технічними, технологічними, організаційними, управлінськими, маркетинговими, фінансовими, соціальними параметрами.
Бізнес-напрями, виробничі потужності, види продукції диверсифікованих підприємств можуть належати до єдиного ринку або технології.

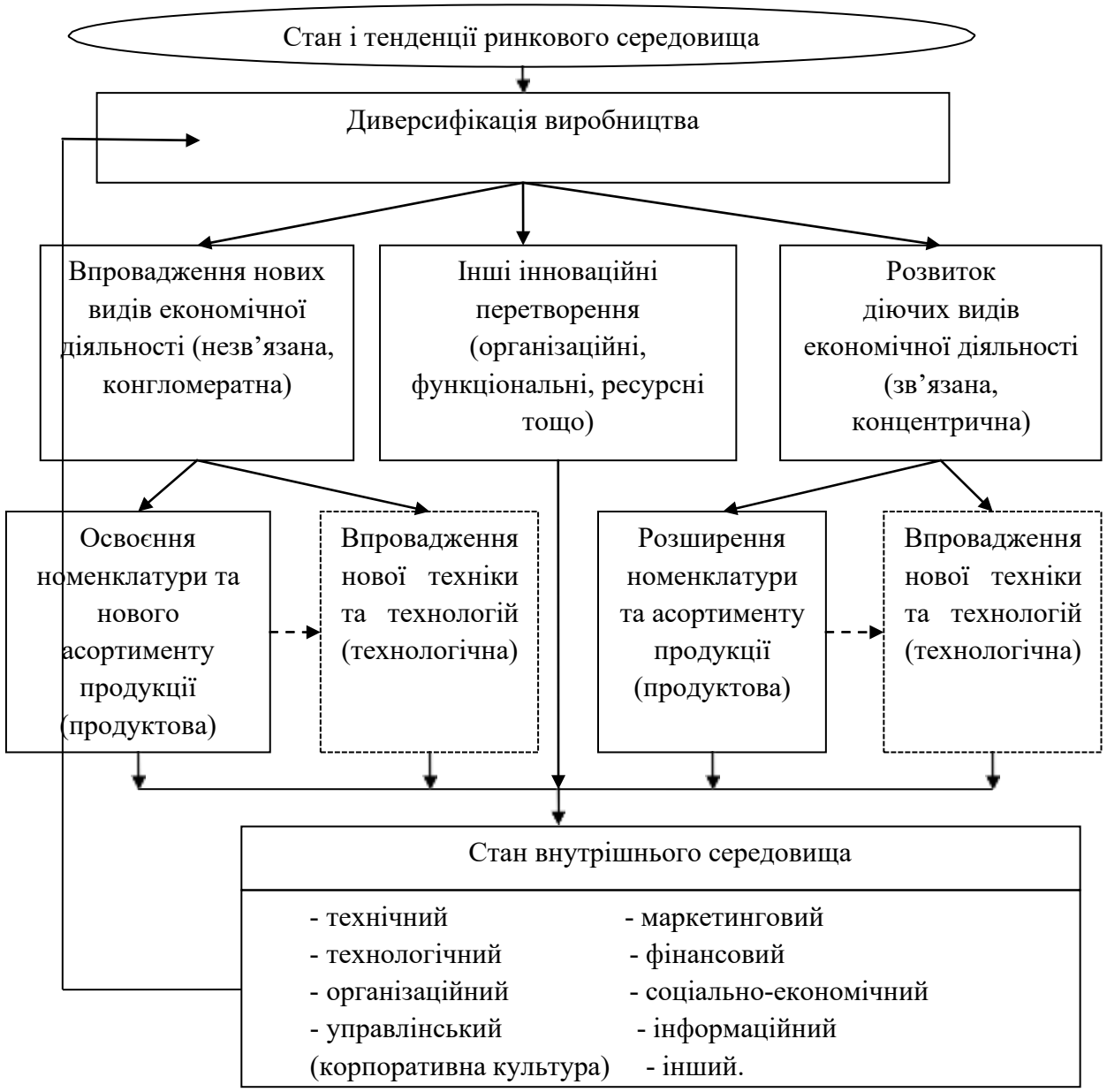


Рис. 3.2. Концептуальна модель диверсифікації виробництва на підприємствах

Примітка: складено автором на основі використання літературних джерел [33,175]

Результативність диверсифікації, що спрямована на єдиний ринок, можна досягнути за умови відповідності кожного напряму діяльності підприємства його загально-визначеній стратегії, структурі, місії. Однак, кожний бізнес-напрям повинен мати чітко визначені плани розвитку, стратегії, цілі.

Успіх диверсифікації, що базується на єдиній технології, є можливим при дотриманні таких положень: конкретність (знання, навики), особливість (отримана продукція має бути конкурентною, відрізнятись особливими

ознаками), центральність (важливе місце у виробництві нового товару) технології, а також орієнтування на загальну стратегію підприємства [166]. Коректне поєднання бізнес-напрямів відіграє важливу роль для конкурентної переваги підприємства. Тобто, при виборі напрямів діяльності необхідно звертати увагу на їх сумісність, взаєморозвиток, оптимізованість зусиль [167].

Розглянемо характерні особливості однієї із вагомих складових диверсифікації виробництва – розвитку діючих видів виробництва, який передбачає розширення номенклатури і асортименту продукції та впровадження нової техніки і технологій.

Підприємство, маючи налагоджені види виробництва, прагне не втрачати своєї конкурентної позиції на освоєних ринкових сегментах, розширюючи номенклатуру продукції, тобто розширення номенклатури продукції є одним із способів розвитку діючих видів виробництв, що здійснюється через впровадження нових номенклатурних груп продукції. Відповідно, збільшення кількості номенклатурних груп продукції зумовлює розширення її асортименту.

Аналіз даних Держкомстату України дає підстави стверджувати про незадовільні тенденції щодо освоєння виробництва інноваційної продукції вітчизняними аграрними підприємствами. Частка підприємств, які освоювали виробництво нових видів техніки, у числі підприємств, що освоювали виробництво інноваційної продукції, у 2021-2023 рр. коливалася в діапазоні від 34,9% (у 2021 р.) до 25,6% (у 2023 р.). Середньорічний темп приросту освоєння нових видів техніки за цей період становив (-1,4%).

Диверсифікація виробництва шляхом оптимізації асортименту продукції полягає у впровадженні нових та оновлених видів продукції з метою досягнення запланованих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства щодо ефективності виробництва, частки ринку, соціально-економічного розвитку. Оптимізація асортименту продукції означає часткове, а не повне оновлення продукції, а також встановлення раціональних співвідношень між обсягами випуску продукції окремих груп. Акселератором змін при цьому виступають теперішні та прогнозовані (майбутні) потреби

споживачів. Стримуючим фактором (перепоною) виведення на ринок нових видів продукції може розглядатися діяльність конкурентів, які опанували або планують до виробництва аналогічні види виробництва.

Диверсифікація виробництва на аграрних підприємствах можлива через впровадження нових видів економічної діяльності. Цей спосіб диверсифікації виробництва характеризується освоєнням нової номенклатури і асортименту продукції, впровадженням нових технологій.

Впровадження диверсифікації у виробництво дає змогу господарюючому суб'єкту підвищити потенціал, охопити нові ринкові сегменти тощо. Чи розвивати діючі види виробництва, чи впроваджувати кардинально нові види виробництва – питання стратегічного характеру. З цією метою нами запропоновано алгоритм диверсифікації аграрного виробництва (рис.3.3).

Перед початком розробки стратегії інноваційного розвитку доцільно здійснити моніторинг бізнес-середовища, виявити ринкові тенденції, оцінити ризики розвитку, набутий потенціал та можливості його підвищення (блоки 1-7).

Моніторинг бізнес-середовища (блок 1) передбачає дослідження вподобань споживачів, діяльності конкурентів, науково-технічних досягнень, стану економіки, законодавства тощо, внаслідок чого встановлюємо сприятливість ринкових тенденцій (блоки 2-3). У разі позитивної відповіді оцінюємо потенціал розвитку діючих видів виробництва (блоки 4-5).

Розрізняють такі види потенціалу: організаційний (організаційна структура управління; розподіл функцій, повноважень в управлінській системі, рівень кваліфікації, професіоналізму управлінського персоналу), виробничий (основні засоби; обсяг виробництва продукції в динаміці; виробничі потужності), трудовий (чисельність персоналу і фонд заробітної плати в динаміці; забезпеченість трудовими ресурсами необхідної кваліфікації, продуктивність праці персоналу), фінансовий, інвестиційний (інвестиційна привабливість підприємства як сукупність його фінансових, організаційних, виробничих параметрів), інноваційний, ринково-збутовий (географічні межі постачання продукції) [33; 179].

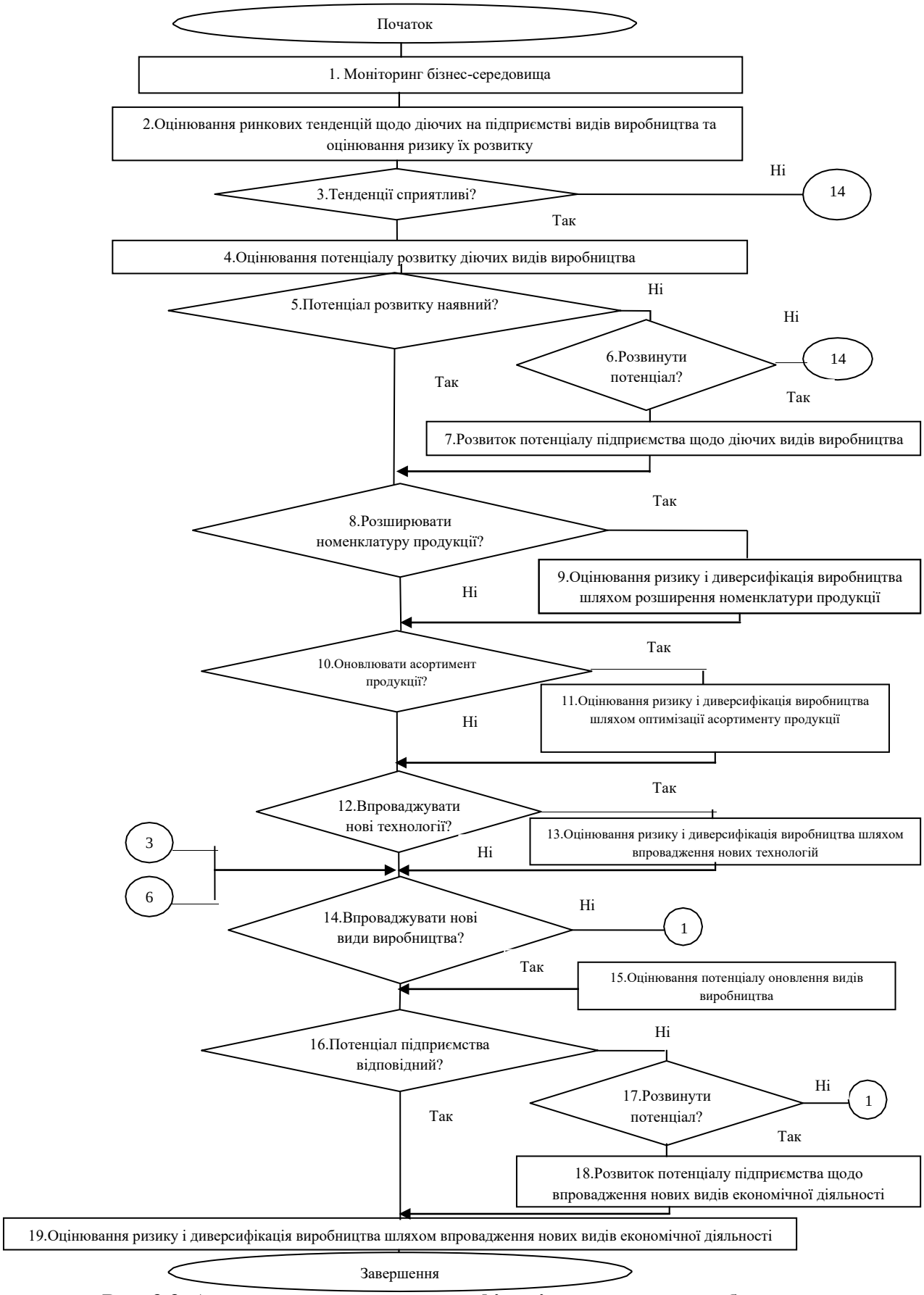


Рис. 3.3. Алгоритм процесу диверсифікації аграрного виробництва

Примітка: розроблено автором

Для загального опису потенціалу розвитку підприємства застосовують формальний підхід. Суть підходу полягає в тому, що потенціал підприємства відображають як функцію можливостей, яка зазнає впливу змінних та сталих величин. До змінних параметрів відносять продукцію, ресурси, процеси, нематеріальні активи. Стан зовнішнього середовища, вид діяльності, мета – сталі параметри. З цього підходу слідує наступне: рівень потенціалу підприємства показує його здатність досягнути визначеної мети в умовах незмінного стану зовнішнього середовища, сталого виду діяльності, нестабільного внутрішнього середовища. Якщо спостерігається диверсифікація діяльності, тоді параметр, вид діяльності, набуває змінного характеру [179].

Експертне оцінювання потенціалу підприємства для запровадження диверсифікації виробництва необхідно здійснювати через послідовність відповідних етапів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Послідовність етапів оцінювання потенціалу підприємств щодо запровадження диверсифікації виробництва

На першому етапі виокремлюємо основні складові потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва. Другий етап пов'язаний із розрахунком тих індикаторів, які найбільш повно розкривають

сутність складових потенціалу підприємства. На третьому етапі описуємо характерні особливості кожного стану відповідної складової потенціалу підприємства щодо запровадження диверсифікації виробництва на підставі отриманих результатів з попереднього етапу. На четвертому етапі використовуємо шкалу Харрінгтона з метою надання кількісних значень кожному описовому стану відповідної складової потенціалу підприємства. П'ятий етап спрямований на визначення вагомостей вищезазначених складових потенціалу суб'єкта господарської діяльності за допомогою матриці Терстоуна, що націлена на порівняння між собою усіх складових потенціалу експертами-аналітиками. Таким чином, можна визначити пріоритетність і значущість складових потенціалу підприємства [151,183,184, 185].

На підставі опрацювання наукових праць виділимо такі складові потенціалу підприємства, дослідження яких є необхідним для запровадження диверсифікації виробництва: фінансово-економічна, виробнича, інвестиційно-інноваційна, соціально-трудова, організаційна, маркетингова.

Отже, диверсифікований розвиток підприємств може охоплювати два напрями диверсифікації виробництва – запровадження нових видів виробництва (освоєння нової продукції та технології) і розвитку існуючих видів виробництва (розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, техніки і матеріалів). Завдяки запропонованому алгоритму процесу диверсифікації аграрного виробництва суб'єкт господарювання має можливість ретельно проаналізувати стан бізнес-середовища (потреби споживачів, діяльність конкурентів, науково-технічні досягнення, стан економіки, законодавство тощо), оцінити існуючий потенціал, ризики, прийняти рішення щодо вибору напрямів диверсифікації виробництва.

3.2. Формування стратегії диверсифікації для ТОВ «Прогрес» Вінницької області

Оскільки початок диверсифікаційної діяльності підприємства характеризується процесом удосконалення виробництва, то виникає необхідність зіставлення потенційної небезпеки внутрішніх та зовнішніх ризикових факторів з потенційними вигодами для кожного диверсифікованого напряму виробничої діяльності. Для вищої керівної ланки управління результат такого ретельного аналізу є відправною точкою для подальшого вибору серед кількох диверсифікованих стратегій найбільш перспективних та ліквідації збиткових.

Нами визначено, що основна ціль застосування стратегії диверсифікації - це визначення конкретних шляхів та цілей, розподіл обсягу грошових засобів між різними напрямками виробництва у найбільш вигідній та безпечній пропорції. Такий розподіл знижує несистематичний ризик, забезпечує збільшення ефективності виробництва та стійкість конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Саме диверсифікаційні процеси є стратегією зниження ступеня ризику, а також роблять його передбачуваним та таким, яким можливо управляти. Мінімізація підприємницького ризику на основі цього методу означає, що агропромислове підприємство не обмежується тільки яким-небудь одним видом діяльності, а вкладає свій капітал або по різним ризиковим напрямкам його використання або розширює число однотипних ризикових інвестицій (рис. 3.5). Використовуючи вищенаведену схему, в процесі управління ризиками на основі стратегії диверсифікації, використовують такі форми управління[318, с.95]:

- Реструктуризація підприємства, яка передбачає перетворення його внутрішньої структури, створення нових підрозділів, випуск нової продукції.
- Придбання нових підрозділів або виробництв, транспортно-логістичних підприємств, об'єктів нерухомості, що може бути реалізовано у

відносно короткі терміни.

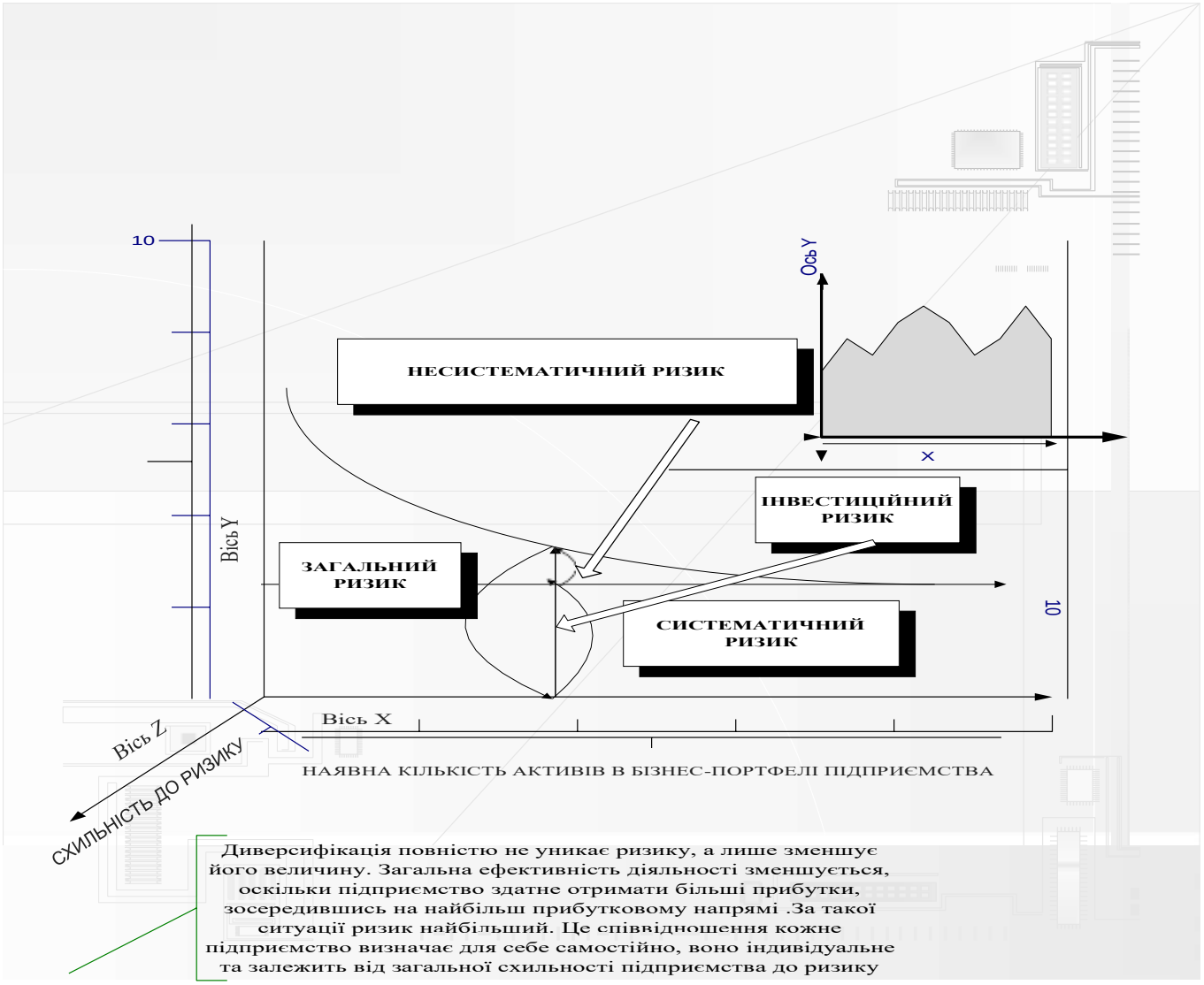


Рис. 3.5. Концептуальна залежність диверсифікаційного процесу від впливу підприємницьких ризиків

Джерело: власна розробка автора

- Будівництво нових великих об'єктів протягом тривалого, але ефективного періоду часу.
- Діяльність на біржі, що дає змогу змінити напрям господарювання на більш вигідну структуру портфеля цінних паперів.

Перші три форми диверсифікації широко використовуються в процесі управління ризиками в сфері реальної економіки. Вони передбачають здійснення додаткових інвестиційних проектів відповідного типу як основної

умови реалізації кожного з них. Сума необхідних початкових інвестицій або додаткових вкладень капіталу фактично являє собою ту вихідну стартову ціну, яку доводиться платити за реалізацію застосованого методу мінімізації підприємницьких ризиків [318, с.185]. Величина підприємницьких ризиків залежить від стратегії диверсифікації діяльності. Причетність до різних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства, обумовлює виділення особливостей впровадження диверсифікації підприємствами (рис. 3.6).

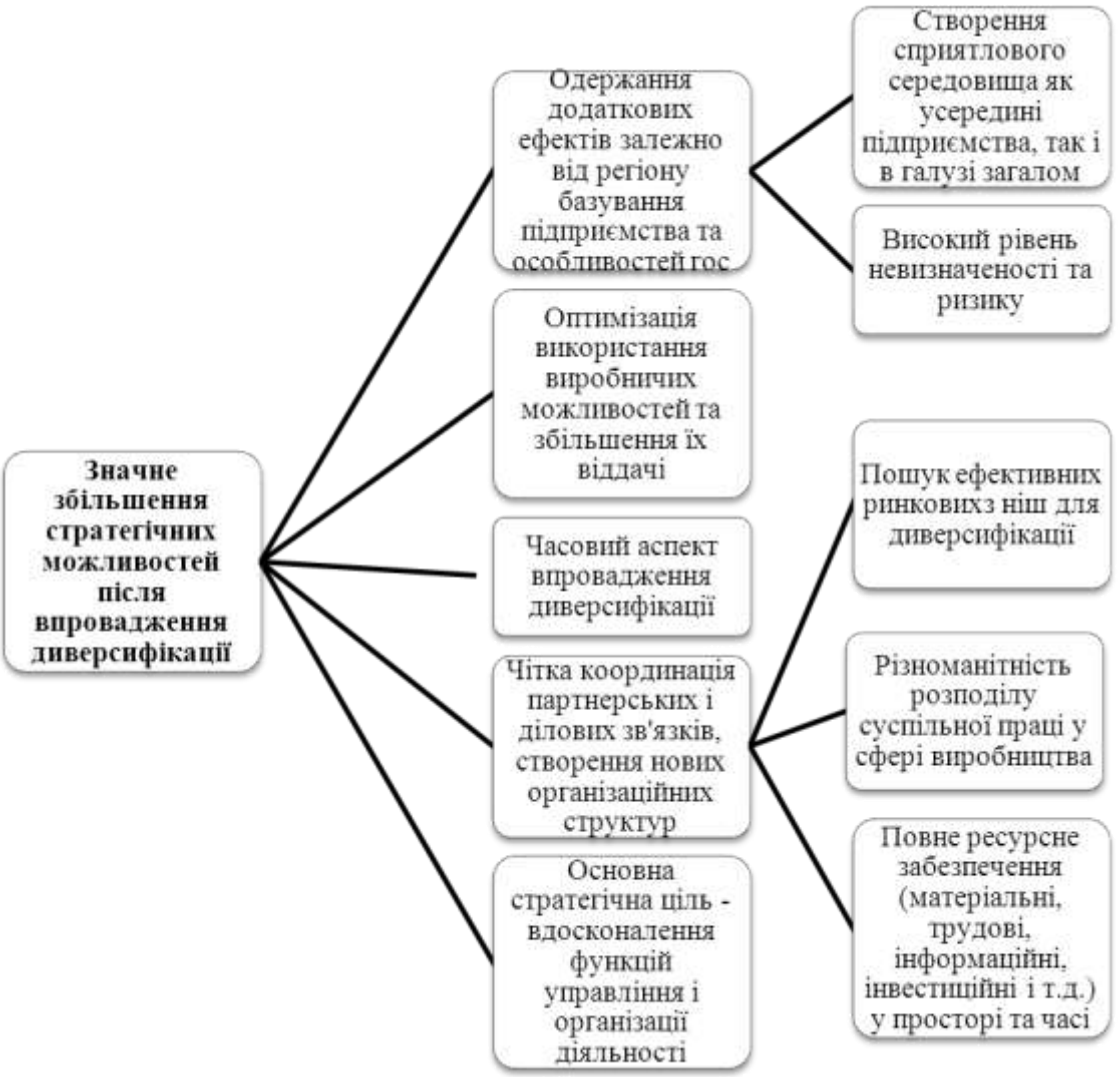


Рис. 3.6. Особливості впровадження диверсифікації діяльності виробничих підприємств

Джерело: власна розробка автора

Очевидно, що великі за розміром аграрні підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробничої діяльності. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і, тим самим, усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. Підприємства проводять реорганізацію діяльності шляхом злиття та поглинання для досягнення синергетичного ефекту [16, с.327]. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні спрямовувати власну діяльність до спеціалізованого виробництва.

У загальному розумінні, значення диверсифікації в управлінні ризиками знаходить своє відображення в процесі паралельного здійснення кількох інвестиційних проектів в рамках, ефективні результати яких (вироблена продукція, послуги, що надаються і т.п.) реалізуються на різних ринках і спільне здійснення цих проектів дозволяє як знижувати ризики їх виконання, так і збільшувати підприємницькі ризики. Вибір виду стратегії диверсифікації в контексті подолання ризиків здійснюється в залежності від довгострокових очікувань управлінського механізму підприємства стосовно майбутнього розвитку господарської кон'юнктури.

Нині потреба в розробці стратегії диверсифікації з'являється у аграрного підприємства при наявності сильних конкурентів, падінні попиту на поточну продукцію і зниженні прибутку. Подібна стратегія дає компанії необхідну гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих умов ринку. Розробка стратегії вимагає аналізу потенційних нововведень за трьома ключовими ознаками: витрати, пов'язані з впровадженням нового проекту; існуючі ризики реалізації стратегії; розмір потенційного попиту. Також необхідно врахувати додаткові ефекти, що виникають при впровадженні стратегії диверсифікації. Тому, при наявності декількох альтернативних варіантів, вибирається певна стратегія

диверсифікації з наступними критеріями: відносно невисокі витрати на реалізацію стратегії; середній або короткий термін окупності інвестицій; стабільно зростаючий попит на нову для підприємства продукцію. Оцінка управлінської, виробничої, технологічної, наукоємної, ринкової та ресурсної складових повинна сприйматися як домінантний компонент при умові впровадження стратегії диверсифікації агропромисловими підприємствами, який потребує постійної розробки, оновлення та удосконалення в залежності від умов ринкового середовища.

Здійснюючи диверсифікацію діяльності, керівництво ТОВ «Прогрес» повинно враховувати всі вищеописані ризикові чинники. Знаходячи оптимальний баланс між загрозами, небезпеками та можливою величиною прибутку від впровадження визначених стратегій диверсифікації підприємницької діяльності, та, на основі цього – відбір пілотних проектів щодо диверсифікації діяльності дає змогу підприємствам визначити оптимальні рішення, за умови реалізації яких досягається мінімізація невизначеності у прогнозних показниках результатів реалізації підприємствами визначених стратегій диверсифікації. Концентруючись на своїх сильних сторонах, підприємство має можливість виступати відразу на багатьох галузевих ринках і певною мірою застрахуватися від незапланованих ризиків та циклічних коливань ринку.

Враховуючи спеціалізацію ТОВ «Прогес» та результати його стратегічного аналізу у другому розділі дипломної роботи нами було розроблено стратегію диверсифікації виробничої діяльності (рис. 3.7). Дану форму диверсифікації було обрано після докладного дослідження організаційно-економічної діяльності об’єкта дослідження. Оскільки підприємство невелике за обсягами земельного банку і кількістю працюючих та враховуючи фактор сезонності в аграрному виробництві нами як один із напрямів диверсифікації виробництва запропоновано створити міні-завод з виготовлення зернових хлібців. Вони необхідні для правильного харчування сучасної людини, яка веде малорухливий спосіб життя, підданого алергічних

захворювань, порушень обміну речовин. Перед тим, як вводити хлібці у свій раціон, необхідно проконсультуватися з фахівцем - дієтологом. На сьогоднішній день асортимент хлібців надзвичайно різноманітний: тверді і тануть в роті, нейтральні за смаком і пікантно гострі, солоні і солодкі, приготовані на дріжджах і без них. Було б помилкою вважати цей продукт простою заміною звичайним батонам й буханкам. З'явившись досить давно у вигляді простих прісних коржів, сьогодні хлібці переживають свій справжній ренесанс. Для виготовлення хлібців у ТОВ «Прогрес» є достатня кількість власної сировини. Вказаний вид диверсифікації забезпечуватиме працівників господарства, що залучені до роботи лише у галузі рослинництва, роботою у період міжсезоння. Це сприятиме зростанню рівня заробітної плати, і утриманню кадрів.

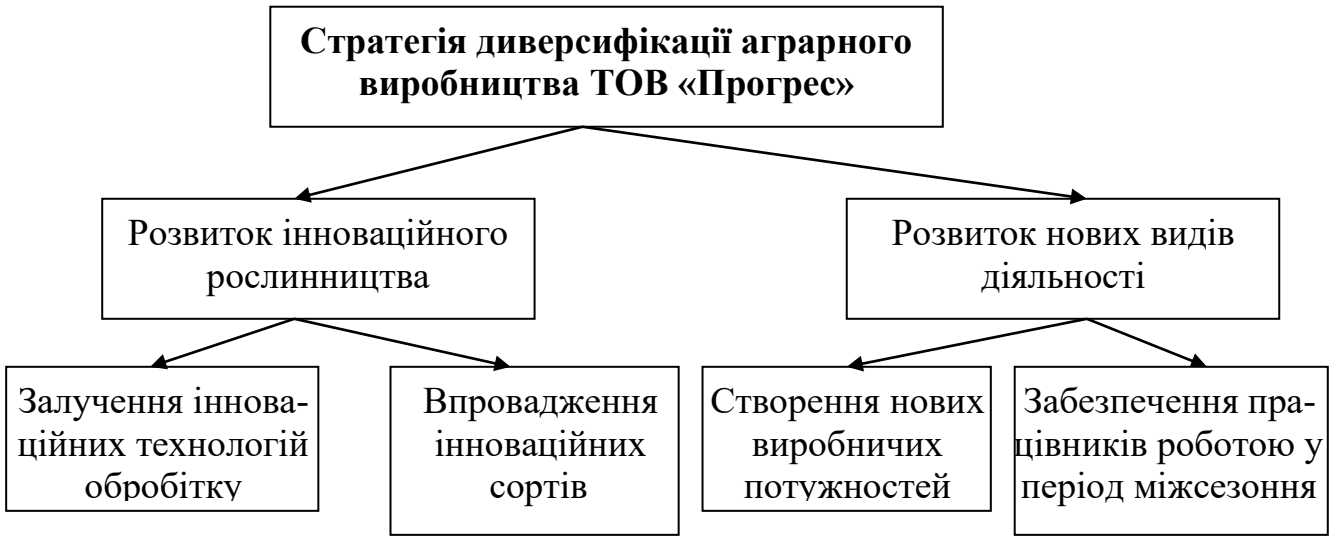


Рис. 3.7. Стратегія диверсифікації аграрного виробництва ТОВ «Прогрес» Вінницької області

Інший напрям розробленої стратегії диверсифікації стосується впровадження інновацій у розвиток ефективного рослинництва. Складові урожаю сільськогосподарських культур загальновідомі – це якісний насіннєвий матеріал, добрива, засоби захисту рослин від бур‘янів, хвороб і шкідників, високо продуктивна техніка для своєчасного виконання усіх передбачених технологією агротехнічних заходів, науково обґрунтоване планування та

організація виробництва, а також ефективний менеджмент.

Оскільки розвиток сільськогосподарського виробництва в останні десятиліття характеризується перманентним подорожчанням матеріальних ресурсів, що використовуються у технологічному процесі (паливно-мастильні матеріали, добрива, хімічні засоби захисту рослин, насіння тощо). То це примушує сільських товаровиробників застосовувати їх більш точно, визначати норми внесення не на гектари, а навіть на квадратні метри. Так, наприклад, рекомендовані дози внесення гербіцидів останнього покоління таких всесвітньо відомих виробників хімічних засобів захисту рослин як Дюпон, Нертус, Монсанто знаходяться у межах від 10 до 30 г/га (замість сотень грам або навіть кілограм на 1 га у традиційних технологіях); норми висіву насіння сучасних сортів і гібридів сільськогосподарських культур суворо регламентуються кількістю насінин на 1 погонний метр рядка тощо. Тому техніка, що використовується у таких технологіях, повинна забезпечувати прецизійне (точне) управління агротехнічними заходами, бо за таких малих норм внесення навіть невеликі відхилення від встановлених параметрів завдають виробнику великих економічних втрат.

Біологізація та ресурсозбереження як свідомі, а не вимушені науково-виробничі напрями виробництва екологічно чистої продукції з оптимальними, чітко визначеними на основі результатів ґрунтової і рослинної діагностики, обсягами застосування засобів інтенсивного впливу на агроценози (перш за все мінеральних добрив і хімічних засобів захисту рослин) передбачають більш глибокі знання, не спрощення технологій, а науково обґрунтоване використання наявного біокліматичного та економічного потенціалу, раціональне застосування усіх складових системи ведення рослинництва, що забезпечує менші витрати живої та уречевленої праці у розрахунку на одиницю продукції з одного боку та екологічну безпеку з іншого. Саме такий стратегічний напрям ставить за мету не одержання максимальних урожаїв, а створення передумов для організації сталого високо рентабельного сільськогосподарського виробництва. Проведення вказаних заходів розробленої

стратегії вимагає високої кваліфікації від працівників, а особливо від керівника та його помічників. Тому пропонуємо регулярно підвищувати кваліфікацію головного агронома та менеджера за рахунок стажування, навчання та тренінгів у провідних компаній виробників сільськогосподарської техніки, ЗЗР, мінеральних добрив, насіння тощо.

Адже, проведені дослідження довели, що використання сучасних інноваційних високоточних технологій дає можливість зменшити витрати насіння у 1,5-2,0 рази, хімічних засобів захисту рослин – у 2,0 рази, мінеральних добрив – на 20-30 %, 7 паливно-мастильних матеріалів – у 2,0-2,5 рази. У високо розвинених країнах Західної Європи при застосуванні високоточних технологій сільські товаровиробники досягають урожайності зернових 80 ц/га і більше, цукрових буряків – до 700, картоплі – понад 400 ц/га.

Отже, розроблена нами стратегія диверсифікації аграрного виробництва для ТОВ «Прогрес» сприятиме ефективності агробізнесу та підвищить конкурентоспроможність сільськогосподарської за рахунок застосування у галузі інноваційних енерго- та ресурсозберігаючих високоточних технологій, що відповідають високим економічним та екологічним вимогам. Саме такі технології, які ґрунтуються на використанні сучасної високопродуктивної сільськогосподарської техніки і обладнання обумовлюють планомірний прогресивний розвиток галузі. З їх застосуванням досягається економія матеріально-технічних ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, добрив, засобів захисту рослин), витрат на утримання основних засобів; зберігається і відновлюється родючість ґрунту, покращуються його хімічні, фізичні та біологічні характеристики; збільшується вміст органічної речовини (гумусу) та доступних рослинам форм макро- і мікроелементів; зменшуються або взагалі усуваються ерозійні процеси; покращується водний режим за рахунок більшого накопичення і утримання вологи в орному шарі; створюються сприятливі умови для управління чисельністю бур‘янів у посівах; значно знижується залежність продуктивності агроценозів від негативного впливу непередбачуваних погодних умов; покращуються якісні показники продукції (екологічно чиста

продукція); за рахунок створення особливої системи взаємодії агротехнологій з навколишнім середовищем на принципово новий якісний рівень виходить загальна культура землеробства. Таким чином, рівень розвитку і використання сучасних інноваційних високоточних технологій у рослинництві в умовах сьогодення виступають однією з визначальних складових системи ведення сільського господарства та у кінцевому підсумку є показником загального рівня економічного розвитку аграрного підприємства.

3.3. Впровадження бізнес-плану з виробництва хлібців дієтичних у ТОВ «Прогрес» Вінницької області

Відповідно до розробленої нами стратегії диверсифікації аграрного виробництва для ТОВ «Прогрес» одним із напрямів було виготовлення із власної сировини хлібців. Ринок хліба в Україні є досить насиченим і стабільним та має тенденцію до розширення. Однак, варто зазначити, що не кожна хлібопекарня займається виготовленням хлібців. За статистичними даними 2023 року виробництво продукції асортиментного ряду «Хлібці хрусткі» в Україні склало суму понад 21 млн. 600 тис. грн, та порівняно з попереднім роком зросла на 8%. Даний ринок є динамічним та представляється привабливим, але і високо конкурентним: спостерігається консолідація ринку з витісненням неконкурентоспроможних підприємств. Сектор «Хлібці хрусткі» в цілому є імпортозалежним. Імпорт продукції даного асортиментного ряду в Україну в 1 кв. 2023 р. склав суму трохи більше 176 тыс. дол. Українська продукція даного сектору конкурентноздатна на внутрішньому ринку. Загалом на ринку України функціонує близько 15 підприємств, які виробляють хлібці.

Враховуючи вище наведену інформацію нами було розроблено бізнес-план по створенню міні-заводу з виробництва дієтичних хлібців для ТОВ «Прогрес». У Вінницькій області лише одне підприємство виробляє хлібці, а стосовно Черкаської області, а конкретно м. Умань, що знаходиться

територіально найближче до с. Серединка Вінницької області виробничих потужностей не має. Конкурентами є хлібці ТМ "Для Вас" , які виготовляються ВКПП “Комгалком” м. Дніпропетровськ. Решта конкурентів виробляють аналогічний товар на території східної України, що значно підвищує шанси ТОВ «Прогрес» у завоюванні ринкової ніші.

Хлібці надзвичайно різноманітні. Один з видів хлібців, які можна купити в магазині - випечені. Це плоскі сухарики прямокутної, квадратної та фігурної форми. Технологія приготування такого продукту аналогічна технології приготування звичайного хліба. До їх складу входить борошно, вода, дріжджі (або без них), спеції і сухе молоко. Тісто замішується, розподіляється на порції і випікається в печах. Однак такий склад значно впливає на їх користь та підвищує ціну.

Їх можуть виробляти з борошна будь-якої зернової культури (пшениця, жито, ячмінь, рис, гречка, кукурудза і т.д.). Залежно від виду сировини, з якої їх готують, хлібці бувають: житні, пшеничні, рисові, пшенично-житні, гречані, мультизлакові - із суміші борошна різних злаків.

Часто виробниками до складу хлібців вводяться різні добавки. В залежності від виду добавок хлібці можуть бути не тільки дієтичними, а й лікувальними. Тому хлібці, які мають лікувальний і профілактичний ефект, повинні вживатися обмежено.

Другий вид хлібців - це екструзійні, або вироблені «методом вибуху». Вони схожі на брикети круглої форми, які складаються із злиплих набряклих зерен. При їх виробництві виробник за технологією не може додати до складу нічого шкідливого для здоров'я і фігури: дріжджі, жир, цукор, крохмаль, консерванти з барвниками. До їх складу входять тільки натуральні інгредієнти: крупи або зерна. В основному це гречка, рис, пшениця, перловка і інші.

Таким чином, метою розробки даного бізнес-плану є створення на підприємстві ТОВ «Прогрес» Гайсинського району Вінницької області лінії по виробництву хлібців екструзій ним способом. Така технологія виготовлення хлібців дозволить зберегти всі корисні властивості, а мука злакових та інших

культур складає їхню «повітряну» основу. Хрусткі хлібці є цінним і поживним продуктом для дорослих і дітей та добре засвоюється організмом.

Хлібці – це товар, який доступний населенню з будь-яким рівнем доходу. Загалом поширені в більшості серед жінок. Споживачі зацікавлені у даному товарі, якщо він є якісним і корисним. Крім того споживачами даної хлібців є люди, які хворі на цукровий діабет.

Товар хоч і не є новим, але з кожним роком набуває все більшого попиту, тому виробництво хлібців є вигідним. Отже, основною задачею на першому етапі є зайняти свою середньо конкурентну нішу на ринку. Для цього необхідне високотехнологічне устаткування, кваліфіковані спеціалісти, якісна сировина та надійні канали реалізації продукції.

Завоювання ринку варто розпочати саме з Уманського району та поширити серед магазинів Черкаської та Вінницької областей в майбутньому за рахунок якісного асортименту, невисокої ціни та просування товару за допомогою рекламної компанії. А саме поширити продукцію серед мережі продуктових магазинів сіл Уманського та Гайсинського районів, міста Умані та кіосків. Розповсюджувати хлібці на даному етапі серед мережі супермаркетів є не рентабельним, адже необхідно понести великі витрати за розміщення товару на полицях. Товар краще реалізовувати через роздрібну торгівлю. З метою економії витрат на упаковку товар буде продаватися на вагу. Крім того, не погано було б укласти контракт на реалізацію нашою продукції з магазинах та кіосках, які спеціалізуються суто на хлібобулочних виробах.

Необхідно освоїти технологічне виробництво хлібців. Для цього необхідно закупити устаткування для виробництва даного продукту. В середньому за добу така машина виготовляє 900 штук хлібців.

При збереженні високої якості продукції, можна буде розглянути можливість коректування цінової політики для високої рентабельності товарів. Якість продукцію в свою чергу залежить від якості сировини, а сировиною підприємство має можливість забезпечувати себе самостійно.

Оскільки хлібці – це продукт, який ми будемо виготовляти із зернових культур, а підприємство ТОВ «Прогрес» Вінницької області їх виробляє, то вигідним і логічним є закупівля сировини, а саме зерна у підприємства за ціною собівартості. Нам необхідно зерно пшениці, ячменю, кукурудзи та гречки, які становлять 25%, 14%, 21%, 1% товарної структури продукції ТОВ «Прогрес» відповідно. Заплановано виробляти хлібці з суміші злаків та без добавок і ароматизаторів. Розглянемо виробництво даного продукту більш детально.

Для приготування підірваних хлібців застосовуються цільне зерно пшениці, жита, крупа гречана, кукурудзи та ячменю, попередньо піддані просіванню і відокремлення феромагнітних домішок. Застосування харчових добавок не допускається.

Сировину перед виробництвом хлібців кондиціонують, тобто доводять до оптимальної вологості (18-20%) і забезпечують рівномірний розподіл вологи по всій масі, після чого зерно повинно відлежатися протягом 4-6 годин у спеціальних бункерах.

Підготовлену сировину закладають в кількості 5-6 кг у завантажувальний бункер, розділений на 2 частини (в установці одночасно працюють 2 вузла спікання хлібців).

Після ручного запуску установка працює в автоматичному режимі. При русі шибера зерно з завантажувального бункера потрапляє в дозуюче гніздо і при подальшому переміщенні шибера доза зерна потрапляє в камеру спікання, має циліндричну форму і розміри, відповідні готового виробу. Верхню і нижню частини камери утворюють, відповідно, верхній і нижній пуансони.

Пуансони, що мають температуру 280-300оС, нагрівають зерно і стискають його (за рахунок руху вниз верхнього пуансона). При цьому в камері створюється тиск до 5МПа. Потім верхній пуансон починає рух вгору, відкриваючи камеру. За рахунок перепаду тиску в камері і атмосфері відбувається "вибух" нагрітого зерна, миттєвого скипання вологи. Зерно

заповнює весь об'єм камери і набуває характерну мікропористу структуру. Готовий зерновий брикетик виштовхується нагору нижнім пуансоном і в наступному циклі роботи стикається шибером у ємність для готової продукції.

Незважаючи на те, що більша частина робіт здійснюється автоматично, без людської участі тут все ж не обійтися.

Оператор протягом роботи зобов'язаний контролювати значення температури нагрівачів, тиску за показниками приладів, а також стежити за рівнем сировини в бункері.

Технічні характеристики і вартість обладнання залежать від конкретної моделі, вибір яких досить великий.

Для виробництва даного продукту найбільш оптимальним є вибір установки для виробництва цільнозернових взірваних хлібців марки УВХ – 70×10, яке можна закупити в ТОВ “Тронка-Агротех”.

Технічна характеристика:

-потужність – 900 шт./час;

-розмір хлібця – діаметр – 70мм, товщина – 10 мм;

-тип приводу – гідравлічний;

-кількість робочих позицій – 2;

-час циклу – 8 сек.;

-встановлена потужність, кВт – 7,0;

-витрати води для охолодження гідроприводу, $м^3$/зміну – 2,0;

-розміри – довжина 1340 мм, ширина - 750 мм, висота – 1790 мм,

маса -740 кг.

Крім того, для виробництва таких хлібців необхідні машина для очистки зерна , цистерни та приміщення площею не менше 100 кв. метрів, включаючи складські приміщення з мінімальним рівнем вологості. Для роботи на виробництві досить 6 чоловік.

Таким чином нам необхідні кошти для закупівлі устаткування, сировини і заробітної плати.

Для виробництва нового продукту можна взяти в оренду одне із приміщень, яке використовується підприємством як склад об’ємом на 600 т та машину для очистки зерна, яка розташована на току підприємства за договірною ціною 1 грн. В даному приміщенні буде розташоване як основне виробництво, підсобна та складські зони з облаштованим під’їздом.

Отже, розглянемо необхідні машини та устаткування, які необхідні для реалізації проекту в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Машини та устаткування необхідні для міні-заводу з виробництва дієтичних хлібців

Найменування обладнання	Оренда чи купівля	Нове чи вживане	Вартість, грн.	Строк служби у місяцях	Амортизаційні відрахування
Зерноочисна машина ЗАВ-25/50	є в господарстві	вживане	181200	96	-
Шахтна сушарка У13-СШ-25	є в господарстві	нова	600000	96	90000
Установки для виробництва цільнозернових взірваних хлібців марки УВХ – 70×10	купівля	нова	35800	96	5370
Цистерна для води 25 м^3	купівля	нове	10000	120	1500

Також варто врахувати витрати на ящики для реалізації готової продукції вартість 4,00 грн./шт. розміром 400×400×400 мм. В такий ящик має поміститися близько 110 штук хлібців.

Витрати на сировину, матеріали і комплектуючі наведемо у таблиці 6. За рахунок того, що хлібці будуть виготовлятися методом “вибуху”, то для того, щоб виготовити 900 штук хлібців необхідно лише 6 кг зерна, таким чином з 1 т зерна ми отримаємо 150000 хлібців., а саме 1000 кг готової продукції. Однак,

зміна триває 8 годин, тому ми отримаємо 7200 штук – це перероблено 48 кг готової продукції.

За місяць буде перероблено 1440 кг сировини і за рік ми отримаємо 17280 кг готової продукції – хлібців. За що ми отримаємо прибутку 604 800 грн. на основі того, що вартість 100 г хлібців становить 3,50 грн.

Таблиця 3.2.

Сировина, матеріали, комплектуючі необхідні для міні-заводу з виробництва дієтичних хлібців

Найменування видів сировини, матеріалів і комплектуючих	Постачальники	Ціна за одиницю (1 тонну, л, $м^3$ 1шт., кВт)	Вартість всього, грн.	Примітки
Пшениця	ТОВ “Прогрес”	2200	13200	На рік виробництва продукції необхідно всього 17,3 тонн
Ячмінь	ТОВ “Прогрес”	2100	10500	
Гречка	ТОВ “Прогрес”	4000	5200	
Кукурудза	ТОВ “Прогрес”	1800	10800	
Бензин	ТОВ “Нафтопродукт”, м. Черкаси	16,00	7200	Необхідно 450 л.
Вода	ТОВ “Прогрес”	9,00	51840	Необхідно на рік 5760 $м^3$.
Електроенергія	ТОВ “Прогрес”	9,42	4856,4	Необхідно 3420 кВт на рік
Ящики картонні	Інтернет-магазин	4,00	103680	Буде закуплено 25920 шт.

Отже загальні затрати на виробництво хлібців “Краснопілка” становлять 253076,4 грн.. Дані витрати включать закупівлю нового устаткування та цистерни – 45800 грн., сировину – 39700 грн., комунальні послуги – 56696,4 грн та інші витрати (ящики та бензин) – 110880 грн.

Таким чином ми отримуємо якісний продукт, округлої форми, склад якого – це спресовані зерна різних культур. При такому способі виготовлення не має можливості у виробника додати будь-що шкідливе: крохмаль, дріжджі, цукор, сіль чи консерванти.

За проведеними у бізнес-плані розрахунками загальні витрати на виробництво у даному проекті становлять 253076,4 грн., не враховуючи

витрати на оплату праці у розмірі 148800 грн. та інші додаткові витрати. До процесу виробництва буде залучено 6 працівників.

На початку проект рекомендовано ТОВ «Прогрес» скористатися послугами маркетингової компанії з метою отримання інформації по ринку, потребах споживачів, формуванні цінової та маркетингової стратегій вартістю в 3000 грн.

Фінансування даного проекту буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства без залучення кредиторів та інвесторів.

Однак, варто зазначити, що даний проект окупиться і принесе перші прибутки лише у 2026 році у розмірі 55517,52 грн. і у 2027 р. – 40080,96 грн. Так як у 2025 році заплановані обсяги продажу становитимуть 362880 грн. , а у 2026 році вони збільшаться до 604800 грн. Плановий рівень рентабельності у 2026 році буде становити 10 %.

Зазначимо, що за добу сучасній людині необхідно отримати ніяк не менше 25 грамів клітковини. Якщо порівняти 25 грам клітковини можна отримати з 6-ти буханців чорного хліба, або ж з 2,5 кілограмів капусти, або 1 кілограма вівсянки. Можна, звичайно, ще спробувати з'їсти за день 3 кілограми картоплі чи 3 кілограми гречаної каші. Але можна спожити 100 або 150 грамів хлібців. Користь хлібців очевидна. Отже, розроблений нами бізнес-план диверсифікації аграрного виробництва ТОВ «Прогрес» забезпечить працівників підприємства додатковою роботою у період міжсезоння та збільшить прибутки від господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення та нове вирішення науково-прикладної проблеми − формування стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства та науково-практичних рекомендацій щодо її імплементації з метою ефективної реалізації стратегічних напрямів функціонування вітчизняних агропромислових підприємств та посилення конкурентних позицій на національних і міжнародних ринках в умовах інформаційного розвитку суспільства. Результати проведених досліджень дають підстави зробити такі висновки:

1. Опрацювання значної кількості наукових джерел щодо формування теоретичних концепцій «диверсифікації» дало змогу визначити й обґрунтувати передумови виникнення та розвитку процесів диверсифікації, а також виявити характерні риси, притаманні кожному з історичних етапів такого розвитку, починаючи з періоду зародження перших ознак диверсифікаційної діяльності − 20-ті роки ХХ ст. і до сучасного періоду світового економічного зростання. У результаті дослідження: визначено важливу роль і значення диверсифікаційного процесу як надійного методу забезпечення стійкості фінансово-економічного стану підприємства.

2. Дослідження найбільш поширених економічних теорій у контексті визначення понятійно-категоріального апарату стратегії диверсифікації дозволило узагальнити бачення цієї категорії відповідно до цільових параметрів діяльності підприємства, а саме: як поняття «стратегія диверсифікації» трактується як потенційна здатність підприємства до обґрунтованої зміни стратегічних можливостей діяльності на основі інноваційного підходу;

3. Визначено концептуальні особливості комплексного підходу до формування стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств, що знайшло відображення: 1) в удосконаленні теоретико-

методологічних концепцій визначення стратегії диверсифікації з позиції життєвого циклу товару, в якому стратегії диверсифікації розглядаються як потенційно нові можливостіпідприємств у сфері виробництва принципово нових видів продукції та у разі, якщо ресурсний потенціал підприємства не може бути використаний повною мірою для задоволення споживчого попиту; 2) в обґрунтуванні й узагальненні чинників та умов прийняття господарських рішень щодо розробки стратегії диверсифікації, що стало доцільною підставою згрупувати їх у певну систему для відстеження взаємозв'язку причинно-наслідкового характеру з урахуванням зовнішніх впливів навколишнього середовища та внутрішніх потреб організації.

4. Проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Прогрес» Вінницької області, проведено аналіз та здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності товариства при виході його на зарубіжні рикни. Визначено, що враховуючи невеликий за обсягами земельний фонд товариства, на даний час господарство не може самостійно виходити на зовнішні ринки. Рекомендовано за нинішніх умов використовувати послуги, що надають дилерські компанії. У майбутньому при збільшенні виробничих потужностей дані функціональні обов'язки доречно буде покласти на менеджера ЗЕД.

5. На основі визначення концептуальних особливостей інформаційно-комунікативного забезпечення, а також аналізу ключових можливостей стратегічного ресурсно-компетенційного потенціалу підприємства в напрямі переорієнтації діяльності на використання інформаційних ресурсів, що передбачає перехід від екстенсивних методів використання всього ресурсно-компетенційного потенціалу до інтенсивних, розроблено алгоритм формування та реалізації інноваційної стратегії диверсифікації діяльності. Окремо виділено й обґрунтовано концептуальні особливості інформаційно-комунікативного забезпечення формування стратегій диверсифікації, які дають можливість підприємствам обрати дієві стратегії і в сукупності

створюють матричний діапазон диверсифікації діяльності агропромислового підприємства.

6. З урахуванням основних стратегічних цілей розвитку інформаційних технологій обґрунтовано пріоритетність стратегічних орієнтирів аграрного підприємства для здійснення диверсифікаційних процесів. Спираючись на науково-методичний підхід щодо інтенсифікації та автоматизації діяльності підприємств запропоновано впровадження розробленої та обґрунтованої системи інструментів провідних технологій у процеси диверсифікації діяльності з метою реалізації стратегічних цілей інноваційної діяльності підприємства.

Розроблено бізнес-план диверсифікації виробничої діяльності для ТОВ «Прогрес» Вінницької області по створенню міні-заводу по виробництву дієтичних хлібців. Обґрунтована економічна ефективність проекту. Розроблений нами бізнес-план диверсифікації аграрного виробництва ТОВ «Прогрес» забезпечить працівників підприємства додатковою роботою у період міжсезоння та збільшить прибутки від господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Реалізація Програми здійснюється відповідно до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва, затвердженого Постановою КМУ від 24.01.2020 № 28.

2. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова КМУ від 14.03.2023 № 229. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-%D0%BF#Text

3. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 : Постанова КМУ від 23.05.2023 № 520. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/520-2023-%D0%BF#Text

4. Про внесення змін до порядків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 : Постанова КМУ від 27.10.2023 № 1125. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-zatverdzhen…

5. Гранти на розвиток садів і теплиць отримали цьогоріч 120 агрогосподарств. URL: https://minagro.gov.ua/news/granti-na-rozvitok-sadiv-i-teplic-otrimali-…

6. Про затвердження Порядку надання одноразової грошової допомоги постраждалому населенню внаслідок підриву Російською Федерацією греблі Каховської гідроелектростанції за втрачений врожай : Постанова КМУ від 04.08.2023 № 807. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-nadannia-odnora…

7. 170 сімейних фермерських господарств отримали компенсацію ЄСВ від держави. URL: https://minagro.gov.ua/news/170-simejnih-fermerskih-gospodarstv-otrimal…

8. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам, які використовують меліоровані землі, та організаціям

водокористувачів : Постанова КМУ від 20.10.2023 № 1110. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1110-2023-%D0%BF#Text

9. Про внесення змін до переліку секторів критичної інфраструктури : Постанова КМУ від 09.05.2023 № 455. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2023-%D0%BF#Text

10. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 19.06.2023 № 650. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text

11. Про внесення змін у додаток 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1466 : Постанова КМУ від 12.05.2023 № 472. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/472-2023-%D0%BF#Text

12. Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні : Постанова КМУ від 21.07.2023 № 758. Постанова набирає чинності 26.01.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/758-2023-%D0%BF#Text

13. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно : Закон України від 11.04.2023 № 3050-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правового регулювання вчинення нотаріальних та реєстраційних дій при набутті прав на земельні ділянки : Закон України від 02.05.2023 № 3065-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3065-20#Text

15. Про публічний моніторинг земельних відносин : Постанова КМУ від 12.05.2023 № 474. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2023-%D0%BF#Text

16. Про схвалення Стратегії розвитку галузі рибного господарства України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках : Розпорядження КМУ від 02.05.2023 № 402. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2023-%D1%80#Text

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення державного регулювання в галузі рибного господарства, збереження та раціонального використання водних біоресурсів та сфері аквакультури : Закон України від 21.03.2023 № 2989-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2989-20#Text

18. Олексій Резніков: Схвалено План заходів із розмінування сільськогосподарських земель для проведення посівної. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/oleksii-reznikov-skhvaleno-plan-zakhodiv-iz-rozminuvannia-silskohospodarskykh-zemel-dlia-provedennia-posivnoi

19. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення державного регулювання продовольчої безпеки та розвитку тваринництва : Закон України від 30.06.2023 № 3221-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3221-20#Text

20. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва і розсадництва у відповідність із положеннями законодавства Європейського Союзу : Закон України від 16.11.2022 № 2763-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2763-20#Text

21. Про внесення змін до Порядку проведення сертифікації, видачі та скасування сертифікатів на насіння та /або садивний матеріал : Постанова КМУ від 24.06.2023 № 637. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/637-2023-%D0%BF#Text

22. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 23 квітня 2008 р. № 413 і від 31 жовтня 2012 р. № 1003, та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова КМУ від 19.06.2023 № 616. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2023-%D0%BF#Text

23. Програма USAID АГРО надасть мінеральні добрива для 7000 українських агровиробників на весняну посівну 2024. URL:https://minagro.gov.ua/news/programa-usaid-agro-nadast-mineralni-dobriv…

24. Козоріз Віктор. Вудки замість риби. ФАО розширює програму гуманітарної допомоги сільському населенню Харківщини. *Урядовий кур'єр.* 2023. 27 лист. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/vudki-zamist-ribi/

25. Mercy Corps UERP. Програма підтримки економічної стійкості України (UERP). URL: https://uerp.mercycorps.org/

26. У 8 областях України запрацював консультаційний Центр розвитку фермерства. URL: https://www.prostir.ua/?news=u-8-oblastyah-ukrajiny-zapratsyuvav-konsul…

27. Капелюшна Т.В., Згурська О.М. Динаміка розвитку інтернет-речей та їх вплив на управління підприємствами. *Збірник наукових праць Державного університету телекомунікацій. «Економіка. Менеджмент. Бізнес».* 2018. № 3 (18). С. 79–86.

28. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії в міжнародному бізнесі: роль, умови та методи вибору. *Економічні інновації.* 2017. Вип. 64. С. 183-189. с.

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

30. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. – С. 193-199.

31. Управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій / Саблук П. та ін.; за ред. П. Т. Саблука, М.

Ф. Кропивка. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. 454 с.

32. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль. 2014. 270 с.

33. Петрига О.М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

34. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 50. С. 113-120.

35. Ткаченко О.П., Дериземля В.В. Управління асортиментною політикою торговельних підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 1(9). С. 218-226.

36. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. № 3. С. 44-49.

37. Vasumathi P., Joe Arun C. Adoption Of Digital Marketing In Agribusiness: A Conceptual Study. Academy of Marketing Studies Journal. 2021 Vol. 25 URL: https://www.abacademies.org/articles/adoption-of-digital-marketing-in-agribusiness-a-conceptual-study-10799.html.

38. Ways to Market Your Agricultural Business in Today's Digital Era. URL: https://www.growthganik.com/blog/ways-to-market-your-agricultural-business-in-todays-digital-era/.

39. Branding Statistics for 2023 URL: https://www.renderforest.com/blog/brand-statistics.

40. 100 найважливіших даних рекламної статистики за 2022 рік. URL: https://bannerboo.com/ua/blog/100-nayvazhlivishikh-dannikh-reklamnoi-statistiki-za-2022-rik/#f6-kompanii-otrimuyut-2-za-kozhniy-1-vitracheniy-na-reklamu-v-google-ads.

41. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. Бізнес Інформ.

2020. № 12. С. 245–251. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251

42. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприєм. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108–117. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117.

43. Kuzior, A., Mańka-Szulik, M., Krawczyk, D. (2021). Changes in the management of electronic public services in the metropolis during the COVID-19 pandemic. Polish Journal of Management Studies, 24(2), 261–275. DOI: https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.16

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

45. Ареф'єва О.В., Кравчук Н.М., Катан М.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 127–134.

46. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки проблеми системного підходу в економіці. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17

47. Хаустова В. Є., Мушникова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. Економічний вісник. 2020. № 4. С. 163–169. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/72.163

48. Кривицька Н. Ю., Командровська В. Є., Андрущен- ко В. В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 131–134. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/28.pdf

49. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

50. Семенова В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. Вісник соціальноекономічних досліджень. 2019. № 2–3. С. 219–226.

51. Гачинська О. Я. Управління процесами диверсифікації діяльності сільськогосподарського під-приємства, на прикладі ПСП «Аметист». Тернопіль, 2021. 90 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36834/2/КРМ%20Гачинська%20О.Я.pdf

52. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2020. No 3. С. 176–187.