**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**«Допущено до захисту»**

**«____» _____2026 р.**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**

**_____ Наталія ВЕРНЮК**

# Кваліфікаційна (дипломна) робота бакалавра

# «УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» М. ВІННИЦЯ»

**Виконав:** студент IV курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
**БУШИНСЬКИЙ Олександр Сергійович**
Керівник: к.е.н., доцент
**ХАЛАХУР Юлія Леонідівна**

Умань – 2026

**ЗМІСТ**

**ВСТУП……**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……..……..**

**РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»……..**

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»……..**

**ВИСНОВКИ……**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....**

**ДОДАТКИ……..**

# ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства змушені швидко адаптуватися до змін попиту, технологій та економічної ситуації. Саме тому особливого значення набуває формування системи диверсифікації діяльності, яка дозволяє зменшити залежність від одного виду продукції чи ринку збуту та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків. Запровадження системного підходу до диверсифікації сприяє не лише розширенню асортименту продукції або напрямів діяльності, але й підвищенню ефективності управління підприємством, раціональному використанню ресурсів і зміцненню конкурентних позицій. Крім того, така система забезпечує гнучкість реагування на зміни ринкового середовища та створює передумови для довгострокового зростання прибутковості. Отже, формування системи диверсифікації є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах.

Проблематика диверсифікації діяльності підприємства досліджується у наукових працях наступних авторів: М.О. Багорка, А.В. Гладка, О.М. Згурська, В.В. Козик, О.Е. Ломоносова, Т.П. Панюк, М.І. Шабалтун, О.В. Шимко та інші.

**Метою написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра** є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи диверсифікації діяльності підприємства, а також розроблення пропозицій щодо її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Завданнями кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є:**

– аналіз теоретичних основ диверсифікації підприємницької діяльності;

– дослідження тенденцій розвитку господарської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна»;

– розробка напрямів диверсифікації діяльності підприємства, а саме розширення асортименту продукції.

**Об’єкт дослідження** – процеси розвитку та управління діяльністю підприємства в умовах диверсифікації.

**Предмет дослідження –** теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи диверсифікації діяльності підприємства.

**База дослідження** – ТОВ «Аграна Фрут Україна».

**Інформаційна база дослідження** включає наукові праці з питань диверсифікації, фінансову та статистичну звітність ТОВ «Аграна Фрут Україна», аналітичні матеріали, а також відкриті дані офіційних вебресурсів .

У процесі написання кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра автором використовувались наступні методи: розрахунковий, графічний, SWOT – аналіз, порівняння, табличний.

Практичне значення полягає у впровадженні наданих пропозицій у ТОВ «Аграна Фрут Україна», а також в інших суб’єктах господарювання щодо диверсифікації їх діяльності.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище, яке характеризується посиленням конкурентної боротьби, активною глобалізацією ринків, а також стрімкими темпами технологічного розвитку, змушує підприємства постійно адаптуватися до нових умов та шукати ефективні шляхи забезпечення стабільного функціонування і довгострокового розвитку. Додатковим викликом виступає зростання нестабільності економічних процесів, що підсилює невизначеність у діяльності суб'єктів господарювання та підвищує рівень ризиків. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати сучасні управлінські інструменти, спрямовані на мінімізацію можливих втрат, підвищення гнучкості та збереження конкурентних переваг на ринку [15, с. 184].

Серед таких інструментів важливе місце займає диверсифікація підприємницької діяльності, яка виступає ефективним засобом розподілу ризиків між різними напрямами функціонування підприємства. Завдяки цьому забезпечується більша стійкість фінансових результатів, навіть у періоди кризових явищ в окремих галузях економіки. Крім того, диверсифікація створює передумови для розширення ринкових можливостей, підвищення адаптивності підприємства та зміцнення його позицій у довгостроковій перспективі [2, с. 172].

Диверсифікація поряд зі спеціалізацією та концентрацією розглядається як одна з ключових суспільних форм організації виробництва. Сам термін походить від латинських слів «diversus» − різний, відмінний, віддалений, та «facere» − робити, що в сукупності відображає сутність цього явища як урізноманітнення видів діяльності. У науковій та практичній площині економіки диверсифікація почала широко застосовуватися в західних країнах і з часом стала важливим елементом стратегічного управління підприємствами [7, с. 23]. Вона означає проникнення компаній у нові, раніше не освоєні сфери діяльності, у результаті чого вони трансформуються у багатогалузеві структури

або комплекси. При цьому особлива увага приділяється розвитку напрямів, які не мають прямого зв'язку з основним видом діяльності підприємства, що дозволяє зменшити залежність від одного ринку чи продукту [3, с. 280]. На рисунку 1.1 наведено різноманітність наукових підходів до трактування диверсифікації діяльності підприємства, що відображає багатогранність даного поняття та різні аспекти його застосування в сучасних умовах господарювання.

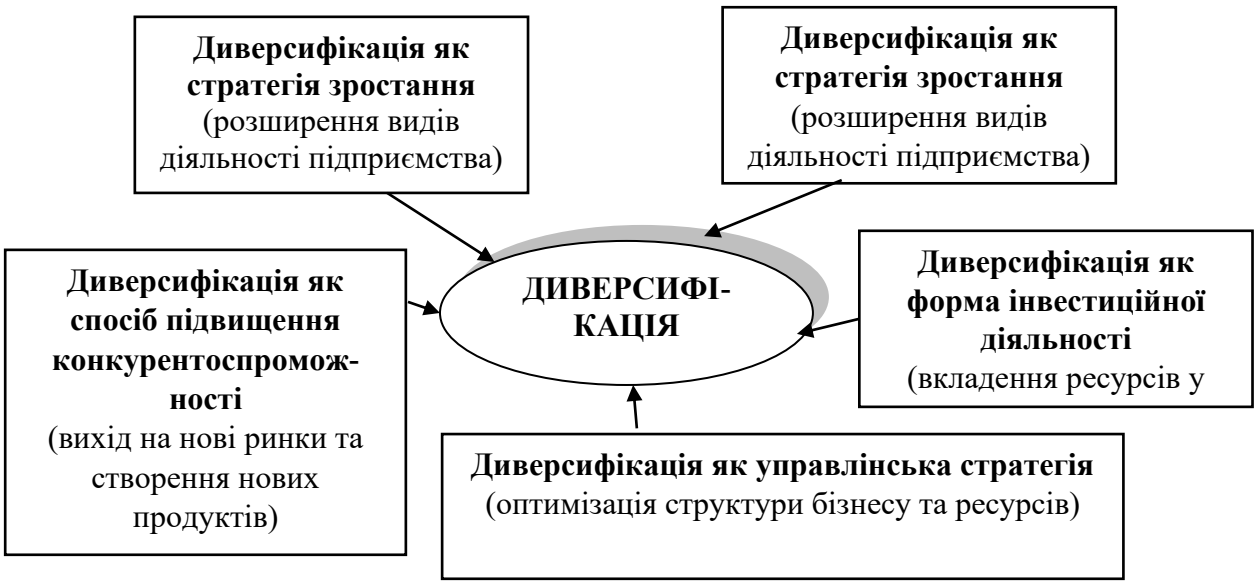



**Рис. 1.1. Сучасні наукові підходи до розуміння диверсифікації діяльності підприємства**

Джерело: [18, с. 41]

Зазвичай виокремлюють п'ять ключових груп мотивів, які спонукають підприємства до впровадження диверсифікації, а саме: техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Кожна з цих груп відображає окремі аспекти діяльності підприємства та його розвитку, однак на практиці вони рідко діють ізольовано. Варто підкреслити, що зазначені мотиви, як правило, є взаємопов'язаними та взаємозалежними, формуючи комплексний вплив на процес прийняття управлінських рішень щодо доцільності та напрямів диверсифікації. Саме їх поєднання визначає стратегічний вектор розвитку підприємства та обґрунтовує необхідність виходу на нові ринки або освоєння

нових видів діяльності [6, с. 289].

Одним із важливих методологічних підходів до реалізації диверсифікації виробництва підприємства виступає ресурсний підхід. У сучасних умовах ресурсна концепція розглядається як одна з найбільш поширених і визнаних теорій корпоративної диверсифікації. На відміну від інших підходів, вона акцентує увагу на внутрішньому потенціалі підприємства як основному джерелі його зростання. Згідно з цією концепцією, підприємства розширюють свою діяльність шляхом диверсифікації, використовуючи наявні ресурси та можливості розвитку, які проявляються у вигляді організаційних компетенцій, накопиченого досвіду, а також сформованих управлінських здібностей. Таким чином, диверсифікація розглядається не лише як реакція на зовнішні виклики, але і як результат ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства та реалізації його стратегічного потенціалу [22, с. 110].

Наступним підходом до реалізації диверсифікації є ринковий підхід, який базується на оцінці зовнішнього середовища функціонування підприємства. У його межах виокремлюють три основні методи оцінювання, а саме: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки. Характерною особливістю ринкової орієнтації є те, що ефективність і результативність діяльності підприємства значною мірою визначається станом і тенденціями розвитку ринків збуту. У зв’язку з цим особлива увага приділяється аналізу привабливості зовнішнього середовища, яке розглядається як ключовий індикатор потенціалу зростання, ємності та якості ринку. Важливе значення також має оцінка товарно-ринкового позиціонування підприємства порівняно з основними конкурентами, що дозволяє визначити його конкурентні переваги та можливості для подальшого розвитку [8, с. 17].

Разом з тим, у межах ринково орієнтованого підходу дискусійним залишається питання щодо визначення факторів, які забезпечили підприємству вигідне становище на ринку, а також механізмів збереження і посилення цих позицій у майбутньому. Це зумовлює необхідність більш глибокого аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на

конкурентоспроможність підприємства [20, с. 8].

Підприємства, як правило, вдаються до диверсифікації своєї діяльності з метою підвищення гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптації до нових умов господарювання. Серед інших причин, що спонукають до впровадження диверсифікаційних стратегій, слід виділити наявність надлишкових ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для організації виробництва нових видів продукції або освоєння нових напрямів діяльності. Крім того, важливу роль відіграє прагнення керівництва забезпечити стратегічний розвиток підприємства, підвищити його ринкову вартість та вийти на нові ринки з конкурентоспроможними товарами чи послугами [21, с. 33]. Переваги диверсифікації діяльності підприємства полягають у тому, що вона створює можливості для функціонування на кількох ринках одночасно, що, у свою чергу, сприяє зниженню залежності від окремих напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки спаду в одній галузі за рахунок отримання додаткових вигод в інших, більш перспективних сферах, забезпечуючи тим самим більш стабільний та збалансований розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [17, с. 153].

Диверсифікація діяльності підприємства може відбуватися в різних формах і реалізовуватися за допомогою різноманітних підходів. Напрям диверсифікації визначає, у яку саме нову сферу спрямовуються інвестиційні ресурси, а також показує рівень її пов’язаності з основною діяльністю підприємства. У свою чергу, метод диверсифікації характеризує конкретний спосіб її впровадження, зокрема через придбання вже діючого підприємства, створення нового бізнесу або розширення власного виробництва шляхом освоєння іншого профілю спеціалізації [дереза, с. 37].

Більшість науковців виокремлюють три основні види диверсифікації, серед яких виділяють такі напрями [27, с. 164]:

1) концентрична диверсифікація – передбачає організацію виробництва нових товарів або видів продукції, які є подібними або спорідненими з уже існуючими на підприємстві;

2) конгломератна диверсифікація – полягає у запуску виробництва нових товарів або видів діяльності, що не мають зв'язку з основною сферою функціонування підприємства;

3) горизонтальна диверсифікація – характеризується випуском нових товарів, які не пов'язані технологічно з існуючим виробництвом, але орієнтовані на тих самих споживачів підприємства.

Концентрична диверсифікація виникає у випадку приєднання або поглинання підприємства, яке виробляє продукцію чи надає послуги, подібні або споріднені з тими, що вже існують у діяльності даної компанії. Підприємства, які обирають цей тип диверсифікації із залученням зовнішніх механізмів, зазвичай орієнтуються на пошук таких об'єктів, що мають тісні зв'язки з ними за ринками збуту, каналами реалізації, технологічними процесами, а також потребами у ресурсах і технічному забезпеченні. Реалізуючи концентричну диверсифікацію, підприємство розраховує на досягнення синергічного ефекту за рахунок поєднання кількох взаємопов'язаних видів діяльності. Отримання фінансових вигід у цьому випадку, як правило, відбувається у середньо- або довгостроковій перспективі (приблизно 3–7 років) [1, с. 18].

Конгломератна диверсифікація, у свою чергу, передбачає придбання підприємства, яке займається виробництвом продукції або наданням послуг, що не мають жодного безпосереднього зв'язку з уже існуючими напрямами діяльності, ринками або продуктами компанії. Такий тип диверсифікації дозволяє підприємству виходити у принципово нові сфери бізнесу та суттєво розширювати структуру своєї діяльності. Основною перевагою конгломератної диверсифікації є формування значного фінансового синергетичного ефекту, який може проявлятися у вигляді податкових переваг, розширення можливостей підвищення кваліфікації персоналу, більш ефективного використання фінансових ресурсів та інших управлінських і економічних вигод [9, с. 45].

При горизонтальній диверсифікації здійснюється придбання або

об’єднання з підприємством-конкурентом, а також розширення асортименту продукції чи послуг у межах одного ринку. Такий підхід дає змогу підприємству досягати економії за рахунок збільшення масштабів виробництва, а також розширювати канали збуту та зміцнювати ринкові позиції [12, с. 73].

Диверсифікація може проявлятися у різних формах, що відображаються як у зміні економічних показників діяльності підприємства, так і в соціальних аспектах його функціонування. Оцінювання ефективності диверсифікаційних процесів передбачає застосування комплексу показників, серед яких: приріст виручки, рівень рентабельності нових напрямів діяльності, ступінь канібалізації основного бізнесу, а також зміни у структурі витрат підприємства. Водночас слід зазначити, що на практиці підприємства не завжди здійснюють комплексний і системний аналіз результативності реалізації таких стратегій, що може ускладнювати об’єктивну оцінку їх ефективності. Основні показники ефективності диверсифікації діяльності підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Ключові показники результативності диверсифікації діяльності підприємства**

| Показник | Пояснення | Потенційний ризик |
|---|---|---|
| Збільшення виручки | Розширення доходів за рахунок нових напрямів діяльності – можливе розпорошення ресурсів. | Можлива фрагментація ресурсів |
| Рентабельність інвестицій | Оцінка ефективності вкладень у нові проєкти – ризик недооцінювання довгострокових витрат | Недооцінка довгострокових витрат |
| Частка нового напряму в загальному обсязі продажів | Характеризує рівень масштабності диверсифікації – можливе витіснення традиційних продуктів. | Витіснення старих продуктів |

Джерело: [18, с. 41]

Соціальний аспект диверсифікації проявляється у створенні нових

робочих місць, оскільки розширення діяльності підприємства супроводжується запуском нових напрямів виробництва та випуском продукції підвищеної якості. Це, у свою чергу, сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів та підвищенню загального рівня соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності підприємства також розглядається як ефективний інструмент зниження та управління ризиками. Фахівці у сфері фінансового менеджменту зазначають, що диверсифікаційні процеси, зокрема через механізми злиття та поглинання, сприяють стабілізації грошових потоків корпорації, а також зменшують ризики, пов'язані зі зниженням дохідності інвестицій у цінні папери компанії [23, с. 190].

Стратегія диверсифікації є підходом, за якого підприємство розширює свою діяльність шляхом впровадження нових продуктів або виходу на інші ринки. Це дозволяє забезпечити фінансову стійкість, сприяє розвитку бізнесу та розширенню цільової аудиторії. Дана стратегія застосовується з метою підвищення фінансової взаємодії, стабілізації доходів, зменшення операційних ризиків, а також розширення можливостей залучення кредитних ресурсів. Крім того, вона сприяє забезпеченню зростання підприємства, ефективному використанню внутрішніх резервів, кращому пристосуванню до потреб споживачів та, за необхідності, зміні профілю діяльності компанії [22, с. 441].

Існують різноманітні види стратегії диверсифікації, кожна з яких характеризується власними перевагами та недоліками. Вибір конкретної стратегії для підприємства визначається наявними ресурсами, потенційними можливостями та стратегічними цілями розвитку. На основі системного аналізу підходів зарубіжних і вітчизняних науковців встановлено, що в економічній літературі більшість дослідників визнає використання підприємствами як базових стратегій диверсифікації, так і їх похідних форм [16, с. 378].

Залежно від галузевої спрямованості, диверсифікація може набувати різних форм, зокрема [19, с. 103]:

– моногалузева диверсифікація – передбачає розвиток підприємства

виключно в межах однієї галузі;

– полігалузева пов’язана диверсифікація – охоплює розширення діяльності у кількох галузях, що мають зв’язок з основним видом діяльності;

– полігалузева непов’язана диверсифікація – здійснюється шляхом виходу в різні галузі, які не пов’язані з основною сферою функціонування підприємства.

Стратегія диверсифікації може реалізовуватися як у межах самого підприємства, так і за його межами. У зв’язку з цим виділяють такі її основні форми [10, с. 66]:

1. Стратегія внутрішньої диверсифікації – це сукупність процесів, що відбуваються всередині підприємства, у його внутрішньому середовищі та безпосередньо впливають на організацію виробничої діяльності. Даний підхід передбачає розширення масштабів діяльності існуючого підприємства шляхом ефективного використання як наявних, так і залучених ресурсів. Основною передумовою внутрішньої диверсифікації є наявність надлишкових ресурсів, які можуть бути спрямовані на виготовлення нової продукції або вдосконалення виробництва вже існуючих товарів із застосуванням більш ефективних технологій з метою отримання додаткового прибутку. Головна мета такої стратегії полягає у формуванні основи для забезпечення довгострокової стабільності та стійкого розвитку підприємства.

Внутрішня диверсифікація може реалізовуватися через різні напрями, зокрема: виробництво продукції, подібної до існуючої; освоєння випуску принципово нових товарів; розширення ринків збуту; а також впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси.

2. Стратегія зовнішньої диверсифікації – це сукупність процесів, що реалізуються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і за його межами, тобто у зовнішньому ринковому середовищі. Дана стратегія передбачає інтеграцію з іншими суб’єктами господарювання шляхом об’єднання, злиття або поглинання підприємств. Серед основних переваг зовнішньої диверсифікації варто виділити те, що підприємства-об’єкти

об’єднання вже мають сформовані та відпрацьовані технологічні процеси, налагоджені зв’язки з постачальниками, ефективні канали збуту, стабільний попит на продукцію, а також кваліфікований персонал і відомість бренду. Це, у свою чергу, значно зменшує потребу в додаткових інвестиційних ресурсах і скорочує витрати на входження в нові сфери діяльності.

Диверсифікацію, як правило, поділяють на два основні види – пов’язану та непов’язану. Пов’язана диверсифікація охоплює освоєння нових напрямів діяльності, які мають певний зв’язок з уже існуючими сферами бізнесу підприємства, зокрема у галузях виробництва, маркетингу, матеріально-технічного постачання або технологій. Такий тип диверсифікації найчастіше реалізується в умовах високого рівня конкуренції на ринку. Реалізація стратегії пов’язаної диверсифікації передбачає вихід підприємства у суміжні галузі [4, с. 176, 31, с. 160]. Перевагою пов’язаної диверсифікації є те, що підприємство функціонує у знайомому для себе середовищі, де вже має необхідні компетенції, досвід та технологічну базу. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності та дозволяє більш результативно працювати у традиційних або споріднених галузях.

Непов’язана (конгломератна) стратегія диверсифікації передбачає вихід підприємства у нові сфери діяльності, які не мають прямого зв’язку з його основним бізнесом. Тобто компанія розвиває напрями, що можуть суттєво відрізнятися за технологіями, ринками збуту та споживачами. Такий підхід часто використовується для зниження залежності підприємства від одного ринку або галузі та для формування більш стійкої бізнес-структури в умовах високої невизначеності.

Для досягнення поставлених цілей підприємство застосовує не лише базові стратегічні підходи, але й низку похідних стратегій, які набувають конкретного змісту та специфічних особливостей у процесі реалізації основних стратегічних рішень. Значущість правильного вибору та результативність впровадження таких стратегій безпосередньо впливають на рівень ефективності та успішності реалізації ключових стратегічних напрямів діяльності

підприємства [11, с. 69].

Визначення єдиної універсальної стратегії диверсифікації є досить складним завданням, оскільки кожне підприємство обирає власний шлях розвитку з урахуванням своїх масштабів, специфіки діяльності, ринкових умов та наявних можливостей. Не існує абсолютно правильного або універсального варіанта, адже вибір конкретної стратегії залежить від індивідуальних обставин, цілей та мотивацій кожного суб'єкта господарювання. Водночас важливо враховувати, що чітко визначеного моменту для впровадження стратегії диверсифікації також не існує [28, с. 80]. У цьому контексті ключове значення має гнучкість управління та здатність підприємства своєчасно визначити оптимальний період для виходу на нові ринки, що дозволяє отримати конкурентні переваги, зокрема перевагу першопрохідця. Загалом кінцевою метою реалізації диверсифікації є забезпечення отримання підприємством максимальних вигод за умови мінімізації можливих ризиків і потенційних збитків. Стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства базуються на певних принципах, які відображають його сутність, спрямованість та основні властивості (табл. 1.2).

Таблиці 1.2

**Принципи впровадження стратегії диверсифікації**

| Принципи | Сутність |
|---|---|
| Системності | Управління диверсифікацією має носити комплексний характер, забезпечувати узгоджену взаємодію всіх напрямів управлінської діяльності та орієнтуватися на дотримання загальноорганізаційних цінностей підприємства як цілісної системи. |
| Гнучкості | Формування структури виробництва повинно здійснюватися з урахуванням необхідності забезпечення ефективної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та ринкових умов. |
| Актуальності | Прийняття управлінських рішень щодо диверсифікації має базуватися на економічно обґрунтованих розрахунках, які відповідають як вимогам ринку, так і внутрішнім можливостям самого підприємства. |

Продовження таблиці 1.2

| | |
|---|---|
| Синергії | Об’єднання виробництва різних категорій продукції здійснюється з метою задоволення потреб окремих сегментів споживачів та врахування наявного потенціалу підприємства. |
| Інноваційності | Реалізація стратегії диверсифікації спрямована на виявлення та використання нових можливостей розвитку, що потребує впровадження сучасних підходів і методів управління, а також ефективних технічних і маркетингових рішень. |
| Розподіл ризиків | Виробництво широкого асортименту продукції з використанням різних технологій та у різних сферах її споживання сприяє підвищенню стійкості підприємства в кризових умовах і дозволяє зменшити рівень ризиків його діяльності. |

Джерело: [18, с. 41]

Формування стратегії диверсифікації є складним і водночас обґрунтованим процесом, який охоплює виробничу, технологічну, організаційну, збутову та управлінську сфери діяльності підприємства. Оскільки рішення щодо диверсифікації потребують залучення значних ресурсів, їх прийняття повинно здійснюватися лише після проведення детального та комплексного порівняльного аналізу [5, с. 50].

Такий аналіз передбачає оцінювання конкурентних переваг, які підприємство може отримати внаслідок успішної реалізації обраної стратегії диверсифікації, а також зіставлення їх із витратами, необхідними для забезпечення цього процесу всіма видами ресурсів.

Основні етапи розробки стратегії диверсифікації наведено в таблиці 1.3.

Вказані етапи формування стратегії диверсифікації є загальноприйнятими та застосовуються у практиці багатьох підприємств. Водночас слід зазначити, що для кожного окремого суб’єкта господарювання ці етапи потребують індивідуального підходу з урахуванням його специфічних характеристик, рівня розвитку та особливостей ринкового середовища, в якому він функціонує. Особливості діяльності конкретного підприємства, а також умови зовнішнього

ринку можуть суттєво впливати на спосіб реалізації кожного етапу, зумовлюючи необхідність його адаптації відповідно до стратегічних цілей та поточних потреб бізнесу.

*Таблиця 1.3*

**Основні етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства**

| Етапи | Зміст |
|---|---|
| Оцінювання сильних і слабких сторін бізнесу | Здійснюється аналіз усіх внутрішніх ресурсів підприємства та формується повний перелік його сильних сторін. Встановлюється, за рахунок яких факторів можливе впровадження диверсифікації діяльності, а також оцінюється достатність наявних ресурсів для її реалізації. |
| Формулювання мети, завдань та очікуваних результатів диверсифікації | Формулюються мета диверсифікації, основні завдання та очікувані результати, яких підприємство планує досягти у разі впровадження даної стратегії. |
| Виявлення можливих напрямів диверсифікаційного розвитку | Здійснюється аналіз макроекономічних та галузевих показників з метою визначення конкретного ринку або його сегмента, який може виступати об'єктом диверсифікації бізнесу. На основі отриманих результатів розглядаються потенційні напрями диверсифікаційного розвитку підприємства. |
| Аналіз і відбір перспективних варіантів диверсифікації | Здійснюється оцінювання напрямів диверсифікації з урахуванням ступеня їх відповідності встановленим цілям підприємства. |
| Оцінка загального інвестиційного портфеля підприємства | Проводиться комплексна оцінка інвестиційного портфеля, сформованого у вибраних напрямах диверсифікаційного розвитку. |
| Прийняття рішення щодо найбільш доцільного напряму диверсифікації | Визначається найбільш доцільний та оптимальний напрям диверсифікації для подальшої практичної реалізації. |
| Здійснення контролю за реалізацією стратегії диверсифікації | Формується система контролю за процесом впровадження диверсифікаційної стратегії, включаючи визначення відповідальних осіб та інструментів, які будуть використовуватися для ефективного моніторингу й оцінювання реалізації обраної стратегії. |

Джерело: [13, с. 108]

Під час реалізації стратегії диверсифікації підприємство повинно

зберігати гнучкість управління та бути готовим до своєчасного коригування обраного курсу у разі змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ефективність її впровадження. Такий поетапний підхід сприяє більш точному врахуванню ринкових умов, підвищує адаптивність підприємства та дозволяє оптимізувати стратегічні управлінські рішення.

У таблиці 1.4 наведено відмінні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою ефективного використання потенціалу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 1.4

**Особливості впровадження стратегії диверсифікації на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства**

| Складник | Зовнішній ринок | Внутрішній ринок |
|---|---|---|
| Номенклатура товарів і спектр послуг | Стратегія може передбачати розробку нових продуктів або послуг для різних країн чи регіонів | Стратегія диверсифікації може передбачати розширення асортименту товарів або послуг у межах одного ринку. |
| Розширення географії діяльності | Диверсифікація означає вихід підприємства на нові зарубіжні ринки. | Вона може проявлятися у розширенні географічного охоплення в межах однієї країни або регіону. |
| Різноманіття бізнес-моделей підприємства | Вона може включати застосування різних бізнес-підходів відповідно до місцевих потреб і умов. | Диверсифікація також може включати розвиток різних бізнес-моделей або ринкових сегментів у межах одного ринку. |
| Розвиток та популяризація бренду | Диверсифікація сприяє розширенню присутності бренду серед нових аудиторій і на нових ринках. | Крім того, вона може відображатися у використанні різних маркетингових підходів для просування продукції чи послуг у межах одного ринку. |

Джерело: [13]

Також доцільно виокремити спільні риси впровадження стратегії диверсифікації, спрямованої на використання потенціалу підприємства як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До них належать розширення товарного асортименту, вихід на нові ринки збуту, застосування інструментів ризик-менеджменту, ефективне використання наявних ресурсів і компетенцій персоналу, а також впровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність.

Розглядаючи диверсифікацію з позицій стратегічного управління, слід враховувати низку важливих аспектів [14, с. 58]:

– чітке визначення потенційних можливостей отримання доходів та ретельний аналіз використання ресурсів для реалізації конкурентних переваг за моделлю «ринок / продукція / конкуренція»;

– узгодження короткострокових і довгострокових цілей розвитку підприємства з метою уникнення ситуацій, коли швидке досягнення результатів змінюється їх подальшим падінням;

– відповідність системи управління обраній стратегії зростання підприємства;

– забезпечення фінансової стійкості шляхом формування резервів та можливості залучення додаткових інвестицій у разі виникнення непередбачених обставин.

Таким чином, диверсифікація як суспільна форма організації виробництва є перспективним напрямом розвитку економічної науки та практики, оскільки передбачає одночасний розвиток різних, у тому числі непов’язаних між собою видів діяльності, розширення номенклатури та асортименту продукції в межах одного підприємства. Її реалізація дозволяє підтримувати стабільність господарської діяльності в умовах економічного спаду та сприяє формуванню конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

# РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

ТОВ «Аграна Фрут Україна» було засноване у 1997 р. під назвою ТОВ «Спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-Обст». У травні 2006 року підприємство змінило свою офіційну назву на «Аграна Фрут Україна». Компанія входить до складу міжнародної групи AGRANA, діяльність якої спрямована на вдосконалення сільськогосподарської сировини для забезпечення потреб місцевих виробників, а також великих транснаціональних підприємств харчової галузі. Завдяки входженню до міжнародної групи AGRANA, товариство має доступ до сучасних технологічних рішень, міжнародного досвіду та професійної експертизи у сфері харчової промисловості [24].

Асортимент продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» включає фруктові наповнювачі, заморожену продукцію, інші види товарів і послуги з переробки, що свідчить про диверсифіковану структуру діяльності підприємства, орієнтовану на різні сегменти ринку. Така спеціалізація забезпечує стабільний попит з боку підприємств молочної, кондитерської, хлібопекарської та інших галузей промисловості.

Для збереження продукції на підприємстві застосовується процес заморожування. Він дає можливість тривалий час зберігати такі види продукції, як червона та чорна смородина, полуниця, малина, журавлина, вишня і чорноплідна горобина. Ягоди проходять через тунель глибокої заморозки, що забезпечує збереження не лише зовнішнього вигляду продукції, а й її смакових якостей, аромату та корисних властивостей, максимально наближених до свіжих ягід.

Товариство забезпечує клієнтів інноваційними рішеннями для молочної галузі, виробництва морозива, хлібопекарської сфери та громадського харчування, пропонуючи фруктові заготовки, продукти на основі коричневого цукру й пікантних страв, а також спеціальні фруктові суміші та заготовки з

різноманітними добавками. Крім того, підприємство надає широкий спектр індивідуальних рішень на основі фруктів та іншої сільськогосподарської сировини для різних сегментів ринку. Основні споживачі продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна» представлені на рисунку 2.1.




**Рис. 2.1. Основні споживачі продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

Основною спеціалізацією компанії є підвищення цінності високоякісної сільськогосподарської продукції шляхом використання сучасних та екологічно безпечних методів обробки і виготовлення продукції, максимально адаптованої до потреб споживачів. У процесі своєї діяльності товариство також прагне використовувати упаковку, яка завдає мінімального негативного впливу на навколишнє середовище (табл. 2.1).

Виробничі потужності ТОВ «Аграна Фрут Україна» дають змогу закуповувати та переробляти до 200 тис. тонн яблук, 280 тис. тонн ягідних культур на рік, а також овочеву групу, зокрема червоний буряк, моркву та гарбузові культури. Основною метою товариства є забезпечення багатонаціональних і регіональних клієнтів продукцією високої якості, надання найкращого сервісу та впровадження інновацій у процес створення продукції для формування унікального споживчого досвіду. Підприємство реалізує стратегію розвитку, орієнтовану на ефективне використання потенціалу місцевих ринків. Ключовими принципами корпоративної стратегії товариства є надійність і довгострокове партнерство з клієнтами та постачальниками, а

також постійне зростання вартості підприємства, що базується на засадах сталого розвитку бізнесу.

Таблиця 2.1

**Пакування (фасування) кінцевої продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Продукція | Вид тари |
|---|---|
| Заморожене пюре | Пластикова пляшка – 500 мл |
| | Пластикова коробка з кришкою – 1000-2000 мл |
| Сиропи | Прозора ПЕТ пляшка – 700-1000 мл |
| Топінги | Пластикова пляшка – 300-500 мл |
| Порційне фасування | Сашет/стік – 20-50 мл |
| | Діп-пот – 30-50 мл |
| Заморожені фрукти | Ящик – 10, 15, 20 кг |
| | Мішок – 20-25 кг |
| | Фасування на запит – 1 та 2,5 кг |

Організаційна структура ТОВ «Аграна Фрут Україна» має лінійно-функціональний характер та сформована за принципом чіткого розмежування управлінських і функціональних повноважень. Керівництво підприємством здійснює генеральний директор, якому підпорядковуються менеджер по проєктах, помічник генерального директора та заступник генерального директора з охорони праці. Основні напрями діяльності товариства розподілені між керівниками функціональних підрозділів, серед яких операційний менеджер з виробництва, начальник відділу розробки нових продуктів, директор з продажу, директор з матеріально-технічного постачання, фінансовий директор та відділ продажу готової продукції. Виробничий напрям охоплює технічну службу, лабораторію, відділ контролю якості продукції та головного інженера, тоді як сфера розробки продукції включає управління і виробництво фруктових наповнювачів та загальногосподарський відділ. Комерційна діяльність забезпечується відділом продажу, відділом по роботі з клієнтами та відділом розробки нових продуктів, а логістично-постачальний напрям представлений відділом ЗЕД, менеджером з логістики, відділом матеріально-технічного постачання і транспортним відділом. Фінансовий

директор організовує роботу фінансового, бухгалтерського та ІТ-відділів, адміністративно-сервісного підрозділу і юрисконсульта, а реалізацію кадрової політики забезпечують менеджер з персоналу та відділ кадрів.

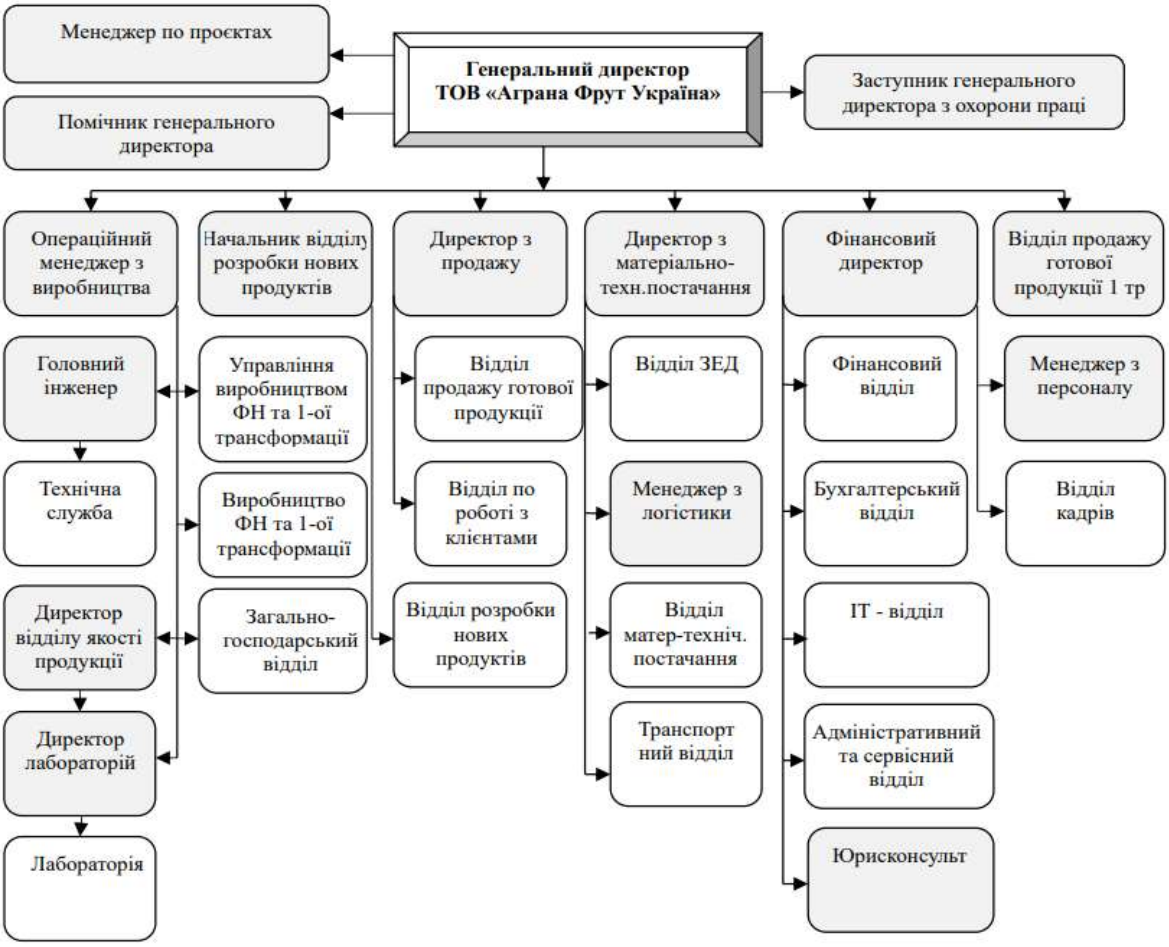



**Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

У ТОВ «Аграна Фрут Україна» функціонує налагоджена система виробництва та постачання продукції, яка охоплює всі етапи − від збору сировини на полях до доставки готової продукції кінцевим споживачам. Для забезпечення ефективного функціонування ланцюга постачань у товаристві діють різні структурні підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий етап виробничого процесу. Така система організації роботи дає можливість забезпечувати своєчасне постачання продукції, високий рівень контролю її якості та дотримання міжнародних стандартів харчової промисловості.

Відділ розробки продуктів в Україні налічує 9 спеціалістів, серед яких 4 технологи-розробники та 5 варників; щороку клієнтам надсилається понад 3 000 зразків продукції. У своїй роботі відділ враховує проактивні пропозиції як від відділу розробки, так і від маркетингового підрозділу. Варто зазначити, що розробники є висококваліфікованими фахівцями на локальному ринку завдяки тривалій співпраці та глибокому вивченню ринкових тенденцій як на глобальному, так і на локальному рівні.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» за 2023-2025 рр. та їх аналіз на основі звіту про фінансові результати (додаток А) наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників розміру ТОВ «Аграна Фрут Україна», тис. грн.**

| Показники | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 1218948 | 1246729 | 1499919 | 280971 | 123,1 |
| Собівартість реалізованої продукції | 906234 | 910981 | 1096467 | 190233 | 121,0 |
| Валовий прибуток | 312714 | 335748 | 403452 | 90738 | 129,0 |
| Інші операційні доходи | 11182 | 14325 | 23467 | 12285 | у 2,1 р.б. |
| Адміністративні витрати | 65110 | 73493 | 86116 | 21006 | 132,3 |
| Витрати на збут | 87191 | 77414 | 85970 | -1221 | 98,6 |
| Інші операційні витрати | 17627 | 5619 | 8308 | -9319 | 47,1 |
| Прибуток від операційної діяльності | 153968 | 193547 | 246525 | 92557 | 160,1 |
| Фінансові витрати | 4418 | 4160 | 3183 | -1235 | 72,0 |
| Інші витрати | 3587 | 1781 | 8970 | 5383 | у 2,5 р.б. |
| Прибуток до оподаткування | 145963 | 190126 | 234372 | 88409 | 160,6 |
| Витрати з податку на прибуток | 26476 | 35636 | 46120 | 19644 | 174,2 |
| Чистий прибуток | 119487 | 154490 | 188252 | 68765 | 157,6 |
| Рентабельність діяльності, % | 13,2 | 17,0 | 17,2 | 4,0 | х |

На основі аналізу даних таблиці 2.2 можна відзначити сталу тенденцію до зростання масштабів діяльності та фінансової результативності ТОВ «Аграна Фрут Україна» у період 2023–2025 рр. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства зріс на 23,1%, тоді як чистий прибуток продемонстрував значно вищі темпи приросту – 57,6%, що свідчить про високу ефективність операційного управління. Позитивним аспектом є випереджаюче зростання валового прибутку (на 29,0 %), порівняно із собівартістю (на 21,0%), а також суттєве збільшення прибутку від операційної діяльності на 60,1%, що стало можливим завдяки оптимізації витрат на збут та скороченню фінансових витрат на 28,0%. Підсумкове підвищення показника рентабельності діяльності на 4,0 відсоткові пункти (з 13,2% до 17,2%) підтверджує зміцнення конкурентних позицій компанії та інтенсифікацію використання її ресурсного потенціалу.

У розрізі основних видів продукції найбільший приріст чистого доходу спостерігається в сегменті «заморожені фрукти» - 46,8 %. Також спостерігається суттєве пожвавлення у сфері надання послуг (+37,9%) та реалізації іншої продукції (+30,8%), що підтверджує диверсифікацію господарської діяльності підприємства та адаптацію його асортиментної політики до потреб споживачів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка чистого доходу ТОВ «Аграна Фрут Україна» за видами продукції, тис. грн.**

| Види продукції | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Фруктові наповнювачі | 931389 | 994826 | 1090097 | 158708 | 117,0 |
| Заморожені фрукти | 232279 | 202581 | 334002 | 101723 | 143,8 |
| Інші продукти | 5604 | 5629 | 7331 | 1727 | 130,8 |
| Надані послуги | 49676 | 43693 | 68489 | 18813 | 137,9 |
| Всього | 1218948 | 1246729 | 1499919 | 280971 | 123,1 |

Для детального аналізу факторів, що вплинули на формування фінансових результатів підприємства, необхідно розглянути структуру та динаміку витрат, які безпосередньо пов'язані з його основною діяльністю. В таблиці 2.4 наведено динаміку та склад операційних витрат ТОВ «Аграна Фрут Україна», що дає змогу простежити вплив інфляційних процесів, зміни обсягів виробництва та соціальної політики компанії на її загальний витратний механізм.

Таблиця 2.4

**Склад та динаміка витрат операційної діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна», тис. грн.**

| Види витрат | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Матеріальні затрати | 727777 | 835073 | 1005967 | 278190 | 138,2 |
| Витрати на оплату праці | 139457 | 144806 | 141750 | 2293 | 101,6 |
| Відрахування на соціальні заходи | 28313 | 29716 | 35517 | 7204 | 125,4 |
| Амортизація | 26502 | 22089 | 20915 | -5587 | 78,9 |
| Інші операційні витрати | 97700 | 107046 | 127105 | 29405 | 130,1 |
| Разом | 1019749 | 1138730 | 1361254 | 341505 | 133,5 |

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про загальне зростання витрат операційної діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2025 р. – на 33,5%, порівняно з 2023 р., що в грошовому еквіваленті становить 341505 тис. грн. Найбільш суттєвий вплив на такі тенденції мало збільшення матеріальних затрат на 38,2%, які є домінуючим елементом у структурі собівартості, що вказує на матеріаломісткий характер виробництва. Витрати на оплату праці залишилися відносно стабільними, тоді як відрахування на соціальні заходи зросли на 25,4%. За досліджуваний період також спостерігається скорочення амортизаційних відрахувань на 21,1%, що може бути наслідком вибуття основних засобів або завершення терміну їхнього корисного використання. Зростання інших операційних витрат на 30,1% додатково підтверджує загальну тенденцію до здорожчання ресурсів та інтенсифікації діяльності підприємства.

У межах аналізу комерційної діяльності підприємства наведено динаміку витрат на збут, що відображає пріоритетні напрями фінансування процесу реалізації готової продукції. Аналіз таблиці 2.5 свідчить про загальну стабільність витрат на збут ТОВ «Аграна Фрут Україна» із незначним скороченням на 1,4% у 2025 р., порівняно з 2023 р., що стало можливим завдяки суттєвій оптимізації транспортних витрат (на 44,2%) при одночасному зростанні інвестицій у маркетинг та персонал.

Таблиця 2.5

**Склад та динаміка витрат на збут ТОВ «Аграна Фрут Україна», тис. грн.**

| Види витрат | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Роялті | 19242 | 20710 | 23244 | 4002 | 120,8 |
| Заробітна плата та відповідні нарахування | 16642 | 19207 | 22002 | 5360 | 132,2 |
| Транспортні витрати | 32408 | 16355 | 18090 | -14318 | 55,8 |
| Складські витрати | 8979 | 10859 | 11832 | 2853 | 131,8 |
| Послуги третіх та пов’язаних сторін | 3555 | 3311 | 2932 | -623 | 82,5 |
| Матеріали | 1695 | 1693 | 2688 | 993 | 158,6 |
| Маркетингові послуги | 1062 | 1526 | 1618 | 556 | 152,4 |
| Амортизація | 1360 | 1419 | 1594 | 234 | 117,2 |
| Витрати на відрядження | 1243 | 987 | 1397 | 154 | 112,4 |
| Інше | 1005 | 1347 | 573 | -432 | 57,0 |
| Всього | 87191 | 77414 | 85970 | -1221 | 98,6 |

Для оцінки інтенсивності розвитку ТОВ «Аграна Фрут Україна» важливо вивчити ефективність використання персоналу. Динаміка даних показників наведена в таблиці 2.6. Аналіз її даних свідчить про високу ефективність управління трудовими ресурсами ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2023–2025 рр.. Ключовим показником успішності є зростання продуктивності праці (чистого доходу на одного працівника) на 24,3%, що було досягнуто на фоні незначного скорочення середньооблікової чисельності персоналу (на 4 особи або 1,4%).

Позитивним моментом є те, що темпи зростання середньомісячної заробітної плати (за аналізований період виросла на 24,5%) практично відповідають темпам зростання продуктивності праці, що вказує на обґрунтовану матеріальну стимуляцію працівників та збалансовану соціальну політику компанії. Загальне збільшення фонду оплати праці на 32293 тис. грн при зростанні чистого доходу на 280971 тис. грн підтверджує економічну доцільність понесених витрат на персонал.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Показники | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 1218948 | 1246729 | 1499919 | 280971 | 123,1 |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 384 | 348 | 380 | -4 | 98,6 |
| Фонд оплати праці, тис.грн. | 139457 | 144806 | 171750 | 32293 | 123,2 |
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 30264,1 | 34675,8 | 37664,5 | 7400,4 | 124,5 |
| Одержано чистого доходу в розрахунку на 1 середньооблікового працівника, тис. грн. | 3174,3 | 3582,6 | 3947,2 | 772,9 | 124,3 |

Зовнішньоекономічна діяльність є критично важливим напрямом для ТОВ «Аграна Фрут Україна», оскільки підприємство є частиною міжнародного австрійського холдингу AGRANA AG і працює як інтегрована ланка глобального ланцюга постачання. Підприємство стабільно нарощує валютні надходження. Протягом 2023-2025 рр. частка експорту виросла з 16,7 % до 21,7 %. У таблиці 2.7 наведено дані щодо динаміки обсягів експортної виручки товариства.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів експортної виручки ТОВ «Аграна Фрут Україна», тис. грн.**

| Види продукції | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | (+,-) | % |
| Фруктові наповнювачі | 38618 | 60179 | 81782 | 43164 | у 2,1 р.б. |
| Заморожені фрукти | 160006 | 123990 | 236103 | 76097 | 147,6 |
| Інші продукти | 84 | 113 | 117 | 33 | 139,3 |
| Надані послуги | 4746 | 6206 | 6976 | 2230 | 147,0 |
| Всього | 203454 | 190481 | 324988 | 121534 | 159,7 |

Дані таблиці свідчать про зростання обсягів експортної виручки ТОВ «Аграна Фрут Україна» у 2023–2025 рр. У 2025 р. загальний її обсяг становив 324988 тис. грн, що на 59,7 % більше, порівняно з 2023 р. Найбільше зростання спостерігалося у реалізації фруктових наповнювачів – у 2,1 раза. Виручка від заморожених фруктів зросла на 47,6 %, а від наданих послуг – на 47,0 %. Це свідчить про позитивну динаміку експортної діяльності підприємства.

Для безперешкодної торгівлі на світових ринках ТОВ «Аграна Фрут Україна» підтримує високу планку якості, що підтверджено міжнародними сертифікатами: ISO 9001:2008 та ISO 22000 (харчова безпека), FSSC 22000:2010 та HACCP, Baby food certificate (дозвіл на постачання сировини для виробництва дитячого харчування). Географічна структура експорту підприємства наведена на рисунку 2.3.

Визначено, що основним експортним ринком підприємства є країни ЄС. Оскільки головний офіс материнської компанії знаходиться у Відні, то значна частина сировини йде на австрійські заводи для подальшої переробки – 15 %. Також продукцію постачають в Німеччину (як наповнювачі для йогуртів, сирків) – 10,9%, Польщу (заморожені фрукти) – 7,3 %, Францію та Італію (інгредієнти для кондитерської промисловості та виробництва морозива) – відповідно 7,5 % та 7,7 %. Окрім європейського напряму, компанія активно

розширює присутність на ринку Молдови та Казахстану, зокрема постачаючи фруктові добавки для молочної галузі, що сукупно формує близько 15,2 % експортного виторгу. Окрему нішу займають поставки спеціалізованих наповнювачів для брендів йогуртів та десертів в Узбекистані, Грузії та Вірменії (21,3 %). Завдяки міжнародній сертифікації підприємство реалізує високоякісну органічну сировину та кошерну продукцію на ринках США, Канади та Ізраїлю, забезпечуючи ще близько 15,1 % доходів від зовнішньоекономічної діяльності.

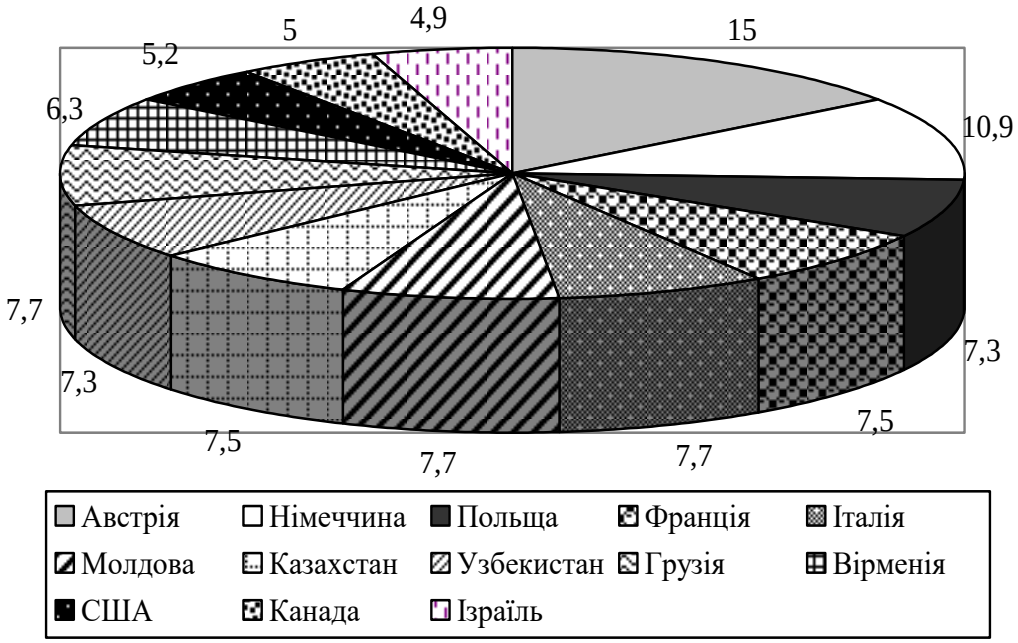



**Рис. 2.3. Географічна структура експорту ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

Для забезпечення широкого асортименту та безперебійної роботи ліній підприємство здійснює активний імпорт екзотичної сировини (наприклад, кубики манго з В'єтнаму, концентровані соки та ароматизатори), сучасного обладнання для пакувальних ліній та лабораторних досліджень. Основними партнерами є країни ЄС (Австрія, Греція, Іспанія), а також Китай та В'єтнам.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання за рахунок отриманого прибутку проводиться оцінка його платоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка показників фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Показники | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. (+,-) |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт покриття | 14,85 | 16,53 | 17,45 | 2,6 |
| Чиста прибутковість діяльності | 9,80 | 12,39 | 12,55 | 2,75 |
| Коефіцієнт операційної прибутковості | 1,01 | 1,28 | 1,43 | 0,42 |
| Коефіцієнт самофінансування | 0,78 | 1,02 | 1,09 | 0,31 |

Аналіз показників таблиці свідчить про стабільне зміцнення фінансового стану ТОВ «Аграна Фрут Україна» та підвищення платоспроможності протягом 2023–2025 рр. Це виражається у зростанні коефіцієнта покриття до 17,45 та підвищенні чистої прибутковості на 2,75 в.п., що говорить про високу здатність підприємства генерувати прибуток для обслуговування зобов'язань. Особливо важливою є позитивна динаміка коефіцієнта самофінансування, який у 2025 р. досяг значення 1,09, підтверджуючи перехід компанії до повної фінансової автономії, де чистий прибуток не лише повністю покриває операційні витрати, а й створює надійний фундамент для подальшого інвестування в експортний потенціал без залучення зовнішніх позик.

Активи підприємства відображають усі ресурси, якими воно володіє (обладнання, запаси, кошти) для отримання прибутку в майбутньому, тоді як зобов'язання показують обсяг заборгованості перед банками, постачальниками та іншими кредиторами. Ефективне управління ними забезпечує фінансову стабільність, де активи мають приносити дохід, що значно перевищує витрати на обслуговування зобов'язань.

Рисунок 2.2 демонструє динаміку активів та зобов’язань ТОВ «Аграна Фрут Україна». У досліджуваному періоді активи підприємства характеризувалися відносно стабільною динамікою: їх обсяг зріс з 1124 652 тис. грн у 2023 р. до 1204 034 тис. грн. у 2025 р. Водночас зобов’язання мали теж тенденцію до зростання: з 169632 тис. грн у 2023 р. до 172 759 тис. грн у

2025 р. Загалом обсяг активів суттєво перевищував суму зобов'язань упродовж усього аналізованого періоду, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

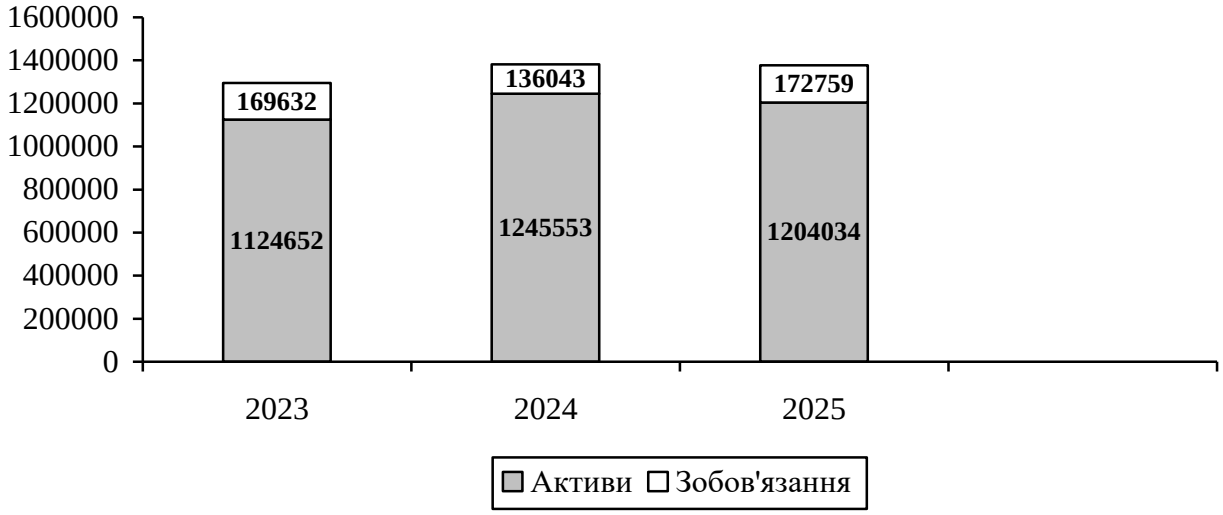



**Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

Для оцінки ефективності використання основних засобів та рівня технічного оснащення ТОВ «Аграна Фрут Україна» розраховано показники фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Ефективність використання основних засобів ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Показники | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025 р. до 2023 р. (+,-) |
|---|---|---|---|---|
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 258569,5 | 266421,5 | 284509,5 | 25940 |
| Фондомісткість, грн. | 0,21 | 0,21 | 0,19 | -0,02 |
| Фондовіддача, грн. | 4,71 | 4,68 | 5,27 | 0,56 |
| Фондоозброєність, тис. грн./ос | 673,36 | 765,58 | 748,71 | 75,35 |

Аналіз даних таблиці свідчить про інтенсифікацію використання матеріально-технічної бази підприємства, що підтверджується зростанням фондовіддачі з 4,71 до 5,27 грн. Позитивна динаміка фондоозброєності (за аналізований період збільшилася на 75,35 тис. грн/ос.) на фоні коливань

чисельності персоналу свідчить про планомірну модернізацію виробництва та автоматизацію процесів, що дозволяє компанії нарощувати обсяги реалізації швидшими темпами, ніж вартість її необоротних активів. Зменшення фондомісткості свідчить про підвищення ефективності використання необоротних активів.

У таблиці 2.10 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Аграна Фрут Україна», що дає змогу оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на ефективність його діяльності та перспективи розвитку.

Таблиця 2.10

**Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| *Сильні сторони* | *Слабкі сторони* |
|---|---|
| 1. Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам.<br>2. Наявність сучасних виробничих технологій та інновацій.<br>3. Відомий бренд і стабільна репутація на ринку.<br>4. Широкий асортимент фруктових наповнювачів і переробленої продукції.<br>5. Налагоджені зв'язки з міжнародними партнерами. | 1. Значна залежність від сезонності сировини.<br>2. Високі витрати на енергоресурси та логістику.<br>3. Залежність від постачальників сільськогосподарської продукції.<br>4. Можливі коливання обсягів експорту через зовнішні фактори.<br>5. Потреба у постійному оновленні обладнання. |
| *Можливості* | *Загрози* |
| 1. Розширення експортних ринків.<br>2. Впровадження цифрових технологій та автоматизації виробництва.<br>3. Розвиток екологічного та органічного виробництва.<br>4. Залучення інвестицій для модернізації підприємства.<br>5. Зростання попиту на продукцію харчової промисловості. | 1. Нестабільна економічна ситуація в країні.<br>2. Зростання цін на сировину та енергоносії.<br>3. Посилення конкуренції на міжнародному ринку.<br>4. Ризики, пов'язані з воєнними діями та логістичними обмеженнями.<br>5. Коливання валютних курсів та інфляційні процеси. |

Його результати свідчать про те, що досліджуване підприємство має значний виробничий потенціал, сучасні технології та стабільні позиції на ринку, що створює передумови для подальшого розвитку. Водночас діяльність

товариства залежить від зовнішніх економічних умов, цін на сировину та логістичних факторів. Використання наявних можливостей для розвитку, зокрема розширення експортної діяльності, цифровізація та модернізація виробництва, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

ТОВ «Аграна Фрут Україна» позиціонується як клієнтоорієнтоване підприємство, діяльність якого базується на стійких цінностях, таких як повага до навколишнього середовища і відповідальність, що сприяє використанню продукції компанії в якості харчових інгредієнтів, косметичній та фармацевтичній галузях. В своїй діяльності товариство дотримується принципів сталого розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Напрямки забезпечення сталого розвитку ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Складові забезпечення сталого розвитку | Напрямки забезпечення сталого розвитку |
|---|---|
| Скорочення споживання електроенергії | 29% електроенергії, що використовує ТОВ «Аграна Фрут Україна» надходять з відновлювальних джерел |
| Зменшення обсягів утворення відходів | Скорочення на 27% відходів, що відправляються на полігони |
| Оптимізація використання водних ресурсів | Скорочення споживання води на 89 % завдяки впровадженню закритого контуру водяного охолодження |
| Скорочення використання пластикової упаковки | Скорочення використання одноразової пластикової упаковки під час постачання продукції клієнтам у Франції, Німеччині та Польщі |
| Забезпечення гендерної рівності | 26 % керівних посад на підприємстві займають жінки |
| Удосконалення роботи із сировиною | 17 % сировини підприємства, відповідно до загального обсягу закупівель, надходить зі сталих джерел |
| Розвиток співпраці з фермерськими господарствами | 72 % фруктів у натуральному вираженні закуповується у постачальників, які відповідають вимогам SEDEX |

Отже, ТОВ «Аграна Фрут Україна» – це потужний і надійний виробник, який є лідером у виготовленні фруктових добавок для йогуртів, морозива та

випічки. Розгалужений асортимент підвищує гнучкість виробництва, сприяє ефективному задоволенню потреб партнерів та зміцнює позиції товариства на ринку харчових інгредієнтів України. Аналіз фінансових результатів свідчить про високу ефективність господарської діяльності товариства. Головними можливостями для розвитку є масштабування експорту та впровадження інноваційних технологій і методів органічного виробництва, що дозволить диверсифікувати діяльність, залучити нові інвестиції для модернізації та задовольнити зростаючий світовий попит на якісну харчову продукцію.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої економічної нестабільності, глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та швидкого розвитку технологій, що зумовлює необхідність постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Діяльність підприємств значною мірою залежить від коливань попиту, змін кон'юнктури ринку, ресурсних обмежень, інфляційних процесів, а також негативного впливу військових дій та зовнішньоекономічних факторів. У таких умовах суб'єкти господарювання змушені шукати ефективні механізми забезпечення стабільності функціонування, підвищення конкурентоспроможності та мінімізації підприємницьких ризиків. Одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного розвитку є диверсифікація діяльності, яка дозволяє суб'єктам господарювання розширити напрями виробництва, зменшити залежність від окремих видів продукції чи ринків збуту, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу та забезпечити довгострокову економічну стійкість і розвиток підприємства [29, с. 459].

Диверсифікація діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» безпосередньо пов'язана з пошуком найбільш ефективних напрямів розвитку з позиції співвідношення витрат і отриманих результатів. Оптимізація диверсифікації виробництва передбачає пошук найбільш раціональних управлінських рішень щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому основною метою є забезпечення максимально можливого прибутку за умов мінімізації витрат, виробничих ризиків та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [62].

При аналізі диверсифікаційних рішень та виборі оптимального напряму диверсифікації виробничих процесів у загальній системі стратегічного розвитку ТОВ «Аграна Фрут Україна» необхідно враховувати не лише економічні показники ефективності, але й тривалість підготовки та реалізації проєктних

рішень. Важливе значення також мають фактори зовнішнього середовища, зокрема рівень інфляції, стан конкурентного середовища, політична ситуація, зміни у законодавстві, коливання ринкового попиту та інші макроекономічні чинники. Урахування зазначених аспектів дозволяє підприємству більш обґрунтовано оцінити потенційні ризики та перспективи реалізації диверсифікаційної стратегії, а також забезпечити підвищення ефективності та стійкості виробничої діяльності в довгостроковій перспективі.

Для впровадження диверсифікації виробництва ТОВ «Аграна Фрут Україна» повинно мати достатній рівень фінансової стійкості, оскільки реалізація нових напрямів діяльності супроводжується збільшенням витрат та потребує значних капіталовкладень. У разі недостатності власних фінансових ресурсів підприємці змушені залучати зовнішні джерела фінансування, зокрема інвестиції, кредитні ресурси або кошти стратегічних партнерів. Саме тому фінансова стабільність є однією з ключових передумов успішної реалізації диверсифікаційної стратегії та забезпечення її економічної ефективності.

На рівні внутрішнього середовища товариства важливими передумовами диверсифікації є наявність достатньої ресурсної бази, яка охоплює виробничі потужності, трудові ресурси, фінансові можливості та рівень технологічного забезпечення. Значну роль у процесі реалізації диверсифікаційної стратегії відіграє ефективна система управління, здатність впроваджувати інноваційні рішення, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Важливим чинником також є наявність кваліфікованого персоналу та можливість раціонального використання наявних ресурсів для освоєння нових напрямів діяльності [25] .

Зовнішні передумови диверсифікації формуються під впливом змін ринкової кон’юнктури, посилення конкуренції на агропродовольчих ринках та зростання вимог споживачів до якості, безпечності й асортименту продукції. Вагомий вплив на діяльність ТОВ «Аграна Фрут Україна» мають економічні, екологічні та правові фактори, зокрема інфляційні процеси, глобалізація економіки, зміни у законодавчому регулюванні, державна підтримка

агропромислового комплексу та необхідність дотримання міжнародних стандартів якості й принципів сталого розвитку. Сукупність зазначених факторів обумовлює необхідність пошуку нових напрямів розвитку підприємства та впровадження ефективних механізмів диверсифікації діяльності.

У таблиці 3.1 представлено пріоритетні напрями диверсифікації діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» із визначенням основних заходів щодо їх реалізації та очікуваних економічних результатів.

Таблиця 3.1

**Пріоритетні напрями диверсифікації ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Напрям диверсифікації | Конкретні заходи | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Розширення асортименту продукції | Розробка та запуск нових видів продукції, удосконалення існуючих, впровадження інноваційних технологій переробки та збереження якості сировини | Зростання частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів реалізації та доходів |
| Освоєння нових ринків збуту | Вихід на міжнародні ринки з урахуванням потенційної рентабельності та обсягів попиту; аналіз споживчих потреб у нових сегментах; участь у виставках і промо-кампаніях | Розширення клієнтської бази, зниження залежності від окремих ринків, збільшення обсягів продажу та диверсифікація доходів |
| Вертикальна диверсифікація | Інтеграція з постачальниками сировини через довгострокові контракти з фермерами; розвиток власних або партнерських сировинних баз; впровадження контролю якості на всіх етапах виробництва та логістики | Інтеграція з постачальниками сировини через довгострокові контракти з фермерами; розвиток власних або партнерських сировинних баз |
| Технологічна диверсифікація | Впровадження виробництва продуктів із високою доданою вартістю (екстракти, натуральні ароматизатори, пектин); використання сучасних технологій переробки відходів | Підвищення ефективності використання сировини, додаткові джерела доходу, зменшення виробничих відходів |

Джерело: власні дослідження

Так, розширення асортименту продукції забезпечує адаптацію продукції до сучасних потреб ринку та підвищення обсягів продажу. Освоєння нових ринків збуту сприяє диверсифікації доходів і зниженню залежності від окремих ринкових сегментів. Вертикальна диверсифікація оптимізує виробничі та логістичні процеси, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників.

Одним із перспективних напрямів диверсифікації діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» є розширення асортименту продукції шляхом впровадження готових до споживання фруктових та овочевих смузі в індивідуальних упаковках. Реалізація даного напряму передбачає перехід підприємства від виробництва переважно сировинної та напівфабрикатної продукції до виготовлення готового продукту з більшою доданою вартістю, орієнтованого безпосередньо на кінцевого споживача. Запровадження виробництва смузі дозволить ТОВ «Аграна Фрут Україна» розширити цільові сегменти ринку, підвищити рівень конкурентоспроможності та зміцнити ринкові позиції у сфері продукції здорового харчування. Крім того, виробництво готових смузі сприятиме більш ефективному використанню наявної сировинної бази та виробничих потужностей підприємства.

Смузі можуть виготовлятися на основі заморожених фруктів, ягід та фруктового пюре, які вже входять до номенклатури продукції ТОВ «Аграна Фрут Україна», із подальшим фасуванням у зручну індивідуальну тару, зокрема порційні упаковки типу пауч. Використання наявної сировинної бази та виробничих потужностей дозволить підприємству мінімізувати додаткові витрати на впровадження нового виду продукції та забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу. Реалізація готових фруктових та овочевих смузі сприятиме розширенню цільових сегментів ринку, зокрема рітейлу, закладів швидкого харчування, кав’ярень, а також сегмента healthy food, попит на який в Україні та за кордоном постійно зростає. Впровадження даного напряму диверсифікації дозволить ТОВ «Аграна Фрут Україна» підвищити рівень конкурентоспроможності, розширити продуктовий портфель та посилити орієнтацію на кінцевого споживача.

Асортимент сформовано з урахуванням доступності та вартості якісної сировини для приготування смузі, а також із фокусом на потреби споживачів, рівень конкуренції та існуючі пропозиції на цільовому ринку. Планується виробляти у 2027 р. наступні види: яблучно-грушеве, яблучно-гарбузове, яблучно-персиковий, яблучно-морквяний, морквяно-гарбузовий, яблучний з корицею, диня з малиною, лохина з чорницею, малиновий з персиком.

Розрахунок витрат на сировину для виробництва смузі наведено в таблиці 3.2. Визначено, що вартість сировини всього становитиме 4988,9 тис. грн.

Таблиця 3.2

**Розрахунок витрат на сировинні ресурси для виробництва смузі**

| Вид сировини | Кількість продукції, т | Ціна, грн/т | Загальна вартість, тис. грн. |
|---|---|---|---|
| Яблуко | 87,3 | 11445 | 999,1 |
| Груша | 12,0 | 13080 | 156,9 |
| Гарбуз | 8,8 | 9810 | 86,3 |
| Персик | 11,2 | 27250 | 305,2 |
| Морква | 6,7 | 8720 | 58,4 |
| Диня | 16,9 | 15260 | 257,9 |
| Лохина | 14,7 | 79570 | 1169,7 |
| Чорниця | 6,3 | 103550 | 652,3 |
| Малина | 16,8 | 75210 | 1263,5 |
| Кориця | 0,1 | 395670 | 39,6 |
| Всього | 180,8 | - | 4988,9 |

Джерело: власні дослідження

Наступною статтею витрат виступають витрати на придбання обладнання. Його вартість та встановлені норми амортизації наведено в таблиці 3.3. Визначено, що для виробництва фруктових та овочевих смузі необхідно здійснити закупівлю обладнання на загальну суму 3955 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі інвестиційних витрат становить обладнання для пакування – 1400 тис. грн. При розрахунку амортизаційних відрахувань застосовано прямолінійний метод нарахування з урахуванням норм амортизації 10% та 15% для різних груп обладнання. Встановлено, що щорічна сума амортизації становить 450,9 тис. грн.

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на обладнання та амортизацію для виробництва смузі**

| Обладнання | Вартість, тис. грн. | Норма амортизації, % | Витрати, тис. грн. |
|---|---|---|---|
| Фільтраційне обладнання | 987 | 10 | 98,7 |
| Устаткування для пакування смузі | 1400 | 10 | 140 |
| Промислові блендери | 279 | 15 | 41,85 |
| Терморегуляційні системи та охолоджувачі | 460 | 10 | 46 |
| Преси для фруктів та овочів | 690 | 15 | 103,5 |
| Фільтрувальні сита | 139 | 15 | 20,85 |
| Разом | 3955 | - | 450,9 |

Джерело: власні дослідження

Упаковка для смузі матиме сучасний функціональний дизайн. Вона виготовлятиметься з екологічно безпечних матеріалів, зокрема переробленого картону, та матиме ламіноване покриття, що забезпечує герметичність і збереження свіжості продукту. Передбачається оснащення упаковки екологічними стікерами, які дають змогу зручно споживати напій безпосередньо з тари. Планується фасування смузі в упаковки місткістю 250 мл, 350 мл, 500 мл та 1000 мл.

У таблиці 3.4 відображено розрахунок повної собівартості виробництва смузі та її структуру згідно з різними статтями витрат.

Таблиця 3.4

**Структура собівартості виробництво фруктових і овочевих смузі**

| Види витрат | тис. грн. | % |
|---|---|---|
| Сировина | 4988,9 | 46,7 |
| Електроенергія | 635,4 | 5,9 |
| Вода | 34,37 | 0,3 |
| Заробітна плата основних робітників | 2256,3 | 21,1 |
| Нарахування на заробітну плату | 530,2 | 5,0 |
| Витрати на збут | 1300,29 | 12,2 |
| Упаковка | 384,29 | 3,6 |
| Амортизація | 450,9 | 4,2 |
| Ремонт | 111,25 | 1,0 |
| Всього | 10691,9 | 100 |

Джерело: власні дослідження

Згідно даних таблиці 3.4 найбільшу питому вагу у структурі витрат на виробництво фруктових і овочевих смузі займатимуть витрати на сировину – 46,7 %, заробітну плату – 21,1 %, та збут – 12,2 %.

Цінова стратегія для ТОВ «Аграна Фрут Україна» має передбачати комплекс заходів, що включають аналіз цінової політики конкурентів і поточного попиту на відповідну продукцію, застосування системи знижок, а також формування цін з урахуванням покриття витрат і вимог чинного законодавства (стратегія «витрати плюс»). На початковому етапі реалізації проєкту передбачається використання стратегії агресивного проникнення на ринок, яка передбачає встановлення цін нижче середньоринкового рівня. При цьому цінова політика орієнтується на високу якість продукції, що сприяє формуванню позитивного сприйняття споживачами та відповідає принципам ринкового позиціонування товару. Важливим елементом є диференціація цін залежно від ринкових умов та середнього рівня цін на аналогічну продукцію. Формування цін базується на оптимізації як постійних, так і змінних витрат без зниження якості продукції. Для стимулювання попиту передбачається впровадження системи знижок для постійних клієнтів, а за необхідності − застосування елементів цінової диференціації. Запропонований підхід до ціноутворення є гнучким і дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

У таблиці 3.5 представлено результати розрахунків виручки від реалізації фруктових та овочевих смузі за цінами встановленими відповідно до запропонованої стратегії. Розраховано, що виручка всього становитиме 16039,69 тис. грн. На початкових етапах реалізації проєкту розподіл фруктових та овочевих смузі в інші регіони України здійснюватиметься через дилерську мережу, що спеціалізується на реалізації продуктів харчування. Постачання продукції оптовим покупцям передбачається виключно на умовах передоплати. З огляду на сучасні економічні умови в Україні, надання товарного кредиту є обмеженим через високі ризики несвоєчасних розрахунків або неплатежів. З метою формування сприятливих умов співпраці для дистриб’юторів і дилерів

планується впровадження системи стимулювання збуту, яка включатиме накопичувальну систему знижок, безкоштовну доставку при закупівлі значних обсягів продукції, рекламну підтримку, а також можливість надання товарного кредиту для постійних і перевірених торговельних партнерів.

Таблиця 3.5

**Виручка від реалізації фруктових та овочевих смузі**

| Види смузі | т | грн/т | тис. грн |
|---|---|---|---|
| Яблучно-грушевий | 35,2 | 70350 | 2476,32 |
| Яблучно-гарбузовий | 19,8 | 68250 | 1351,35 |
| Яблучно-персиковий | 23,2 | 72450 | 1680,84 |
| Яблучно-морквяний | 19,0 | 67725 | 1286,8 |
| Морквяно-гарбузовий | 15,3 | 65100 | 996,03 |
| Яблучний з корицею | 30,7 | 66675 | 2046,9 |
| Диня з малиною | 18,6 | 76675 | 1426,2 |
| Лохина з чорницею | 33,0 | 93450 | 3083,85 |
| Малиновий з персиком | 18,3 | 92425 | 1691,4 |
| Разом | 213,2 | - | 16039,69 |

Джерело: власні дослідження

Економічна ефективність запропонованого проєкту виробництва фруктового та овочевого смузі ТОВ «Аграна Фрут Україна» відображена в таблиці 3.5. Прогнозні показники на 2028–2029 рр. були розраховані методом екстраполяції. При цьому передбачено щорічне зростання виручки від реалізації на 8% за рахунок розширення ринку збуту та зростання попиту на продукцію, а також збільшення собівартості на 5% у зв’язку зі зростанням цін на сировину, енергоносії та оплату праці.

Таблиця 3.6

**Прогноз економічної ефективності виробництва фруктового та овочевого смузі в ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Показники | 2027 р. | 2028 р. | 2029 р. |
|---|---|---|---|
| Повна собівартість продукції, тис. грн. | 10691,9 | 11226,5 | 11787,8 |
| Виручка від реалізації продукції, тис. грн. | 16039,69 | 17322,9 | 18708,7 |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 5347,79 | 6096,4 | 6920,9 |
| Рентабельність виробництва, % | 50,0 | 54,3 | 58,7 |
| Рентабельність продажів, % | 33,3 | 35,2 | 37,0 |

Джерело: власні дослідження

Дані таблиці 3.6 свідчать про позитивну економічну ефективність впровадження виробництва фруктових та овочевих смузі в ТОВ «Аграна Фрут Україна». Упродовж 2027–2029 рр. спостерігається тенденція до зростання основних фінансово-економічних показників підприємства. Так, повна собівартість продукції збільшується з 10691,9 тис. грн у 2027 р. до 11787,8 тис. грн у 2029 р., що пов'язано зі зростанням вартості сировини, енергоносіїв, пакування та витрат на оплату праці.

Одночасно відбувається більш швидке зростання виручки від реалізації продукції: з 16039,69 тис. грн у 2027 р. до 18708,7 тис. грн у 2029 р. Це свідчить про перспективність нового продукту та очікуване розширення ринку збуту фруктових і овочевих смузі. Завдяки тому, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання собівартості, прибуток від реалізації продукції також зростає – з 5347,79 тис. грн у 2027 р. до 6920,9 тис. грн у 2029 р.

Позитивною є також динаміка показників рентабельності. Рентабельність виробництва збільшується з 50,0% у 2027 р. до 58,7% у 2029 р., що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Рентабельність продажів зростає з 33,3% до 37,0%, що характеризує збільшення частки прибутку в кожній гривні виручки від реалізації продукції.

Отже, результати прогнозних розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження виробництва фруктових та овочевих смузі в діяльність підприємства та свідчать про перспективність даного напряму диверсифікації виробництва.

Формування системи стратегічних завдань у сфері якості для ТОВ «Аграна Фрут Україна» є важливим елементом удосконалення системи управління якістю, оскільки забезпечує практичну реалізацію стратегічних пріоритетів та інтеграцію політики якості в операційну діяльність підприємства. Такі завдання мають бути спрямовані на створення умов для стабільного виробництва високоякісної продукції, підвищення ефективності технологічних процесів, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також формування внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на якість.

Вони охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, що забезпечує системність і послідовність процесу її вдосконалення на рівні підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Стратегічні заходи у сфері якості ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Стратегічне завдання | Зміст завдання | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Удосконалення технологічних процесів | Модернізація обладнання, автоматизація основних операцій, оптимізація технологічних режимів | Стабілізація параметрів продукції, зниження їх варіативності та підвищення передбачуваності виробничих циклів |
| Підвищення рівня кваліфікації персоналу | Регулярне навчання та сертифікація працівників, підготовка операторів, розвиток навичок роботи з цифровими системами, впровадження внутрішнього наставництва | Регулярне навчання та сертифікація працівників; підготовка операторів; розвиток навичок роботи з цифровими системами; внутрішнє наставництво |
| Формування та розвиток культури якості | Формування системи цінностей і норм поведінки, проведення внутрішніх аудитів, комунікація показників якості та залучення працівників до процесів удосконалення | Підвищення рівня залученості персоналу, посилення корпоративної ідентичності та забезпечення системності управління якістю |
| Зменшення виробничих втрат і дефектності продукції | Аналіз причин виникнення дефектів, зменшення втрат сировини, оптимізація використання ресурсів та удосконалення контролю критичних точок | Скорочення непродуктивних витрат, мінімізація обсягів дефектної продукції та підвищення економічної ефективності діяльності |

Джерело: власні дослідження

Узагальнюючи зміст стратегічних завдань, доцільно наголосити, що їх практична реалізація формує цілісне та комплексне підґрунтя для поступового переходу ТОВ «Аграна Фрут Україна» до сучасної, більш ефективної моделі управління якістю. Така модель передбачає гармонійне поєднання технологічної досконалості виробничих процесів, системного розвитку людського капіталу, формування та підтримки корпоративної культури, орієнтованої на якість, а також підвищення загальної ефективності виробничо-

господарської діяльності підприємства. Системність і взаємопов'язаність визначених стратегічних завдань забезпечує створення умов для стабільного та довготривалого підвищення рівня якості продукції, поступового зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, а також повної відповідності вимогам міжнародних партнерів і сучасних стандартів у сфері харчової безпечності та управління якістю.

Для оцінки перспектив впровадження виробництва фруктових та овочевих смузі в ТОВ «Аграна Фрут Україна» доцільно здійснити PEST-аналіз, що дає змогу визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на реалізацію проєкту. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства та виявити ключові можливості й ризики розвитку нового напряму діяльності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**PEST-аналіз проєкту виробництва фруктових та овочевих смузі в ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Фактор | Характеристика впливу |
|---|---|
| Політичні фактори | Державна підтримка розвитку харчової промисловості та переробки сільськогосподарської продукції позитивно впливає на можливість реалізації проєкту. Водночас воєнний стан в Україні, нестабільність логістичних маршрутів і ризики перебоїв з енергопостачанням можуть ускладнювати виробництво та експорт продукції. Важливим фактором є також гармонізація українських стандартів із вимогами ЄС, що відкриває перспективи виходу на європейський ринок. |
| Економічні фактори | Зростання цін на сировину, енергоносії та пакувальні матеріали впливає на збільшення собівартості смузі. Разом з тим попит на продукцію здорового харчування поступово зростає, що створює можливість для збільшення обсягів реалізації. Перевагою для підприємства є наявність власної сировинної бази та виробничих потужностей для переробки фруктів і овочів, що знижує витрати на запуск нового продукту. |

Продовження таблиці 3.8

| | |
|---|---|
| Соціальні фактори | Серед населення зростає популярність здорового способу життя та культури правильного харчування. Споживачі все частіше обирають натуральні продукти без консервантів і штучних добавок. Особливо популярними стають функціональні напої та швидкі корисні перекуси. Смузі відповідають сучасним тенденціям споживання, оскільки поєднують натуральність, зручність використання та харчову цінність. |
| Технологічні фактори | Підприємство вже володіє технологіями виробництва фруктових пюре та асептичного фасування, що значно спрощує впровадження нового продукту. Використання сучасних пакувальних рішень дозволяє збільшити термін зберігання продукції та підвищити її конкурентоспроможність. Додатковою перевагою є можливість автоматизації виробництва та впровадження енергоефективних технологій. |

Джерело: власні дослідження

Отже, PEST-аналіз показує, що проєкт виробництва фруктових та овочевих смузі для ТОВ «Аграна Фрут Україна» має сприятливі перспективи розвитку. Найбільший позитивний вплив здійснюють соціальні та технологічні фактори, зокрема зростання попиту на здорове харчування та наявність у підприємства необхідної виробничої бази. Основними ризиками залишаються економічна нестабільність і зовнішньополітичні фактори, проте загалом проєкт є економічно доцільним і перспективним для диверсифікації господарської діяльності підприємства.

Визначення єдиної універсальної стратегії диверсифікації є досить складним завданням, оскільки кожне підприємство формує власний напрям розвитку з урахуванням своїх масштабів, специфіки діяльності, наявних ресурсів, а також зовнішніх умов і ринкових можливостей. Формування стратегії диверсифікації є важливим та економічно обґрунтованим процесом для будь-якого підприємства, оскільки воно охоплює широкий спектр сфер діяльності, зокрема виробничу, технологічну, організаційну, збутову та управлінську. З огляду на те, що прийняття рішення щодо диверсифікації потребує значних фінансових, матеріальних і людських ресурсів, воно має здійснюватися лише після проведення детального та всебічного порівняльного

аналізу. У межах такого аналізу оцінюються потенційні конкурентні переваги, які може отримати підприємство в результаті успішної реалізації стратегії, а також витрати, необхідні для забезпечення цього процесу всіма потрібними ресурсами. Основні етапи розробки стратегії диверсифікації ТОВ «Аграна Фрут Україна» наведено на рисунку 3.1.




**Рис. 3.1. Основні етапи розробки стратегії діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

Джерело: побудовано із використанням джерела [30, с. 17]

Зазначені етапи є загальноприйнятими та широко використовуються для багатьох підприємств. Водночас слід підкреслити, що для кожного окремого суб’єкта господарювання вони потребують індивідуального підходу та

адаптації з урахуванням його специфічних характеристик і особливостей ринкового середовища.

Не менш важливим є визначенні умов за яких диверсифікація на виробництві може існувати. Необхідні та достатні умови для диверсифікації на підприємстві зведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Ідентифікація необхідних та достатніх умов для диверсифікації ТОВ «Аграна Фрут Україна»**

| Необхідні умови | Достатні умови |
|---|---|
| Чітко визначена мета – розширення напрямів діяльності підприємства у нові сфери | Зацікавленість керівництва у розширенні діяльності підприємства та наявність підтримувальної заінтересованої групи |
| Рівень розвитку системи управління підприємством є достатнім | Перехід системи управління на якісно новий рівень, що забезпечує ефективне керування як наявним, так і новим бізнесом |
| Наявність у підприємства ключових компетенцій, що слугуватимуть основою для реалізації проєкту диверсифікації | Відповідність між наявними ключовими компетенціями підприємства та тими, що є затребуваними на цільових ринках, на які підприємство планує вийти внаслідок диверсифікації |

Джерело: власні дослідження

Ідентифікація необхідних та достатніх умов для диверсифікації підприємства показує, що успішне розширення діяльності можливе лише за поєднання стратегічної готовності та управлінської спроможності підприємства. Необхідні умови формують базовий фундамент диверсифікації: наявність чіткої стратегічної цілі, достатньо розвиненої системи управління та ключових компетенцій, які можуть бути використані як основа для виходу в нові сфери діяльності. Вони забезпечують загальну готовність підприємства до змін. Достатні умови, у свою чергу, визначають реальну можливість реалізації диверсифікації на практиці. До них належать зацікавленість керівництва у розширенні бізнесу, здатність системи управління перейти на новий рівень

складності, а також відповідність між наявними компетенціями підприємства та вимогами нових ринків. Таким чином, диверсифікація стає ефективною лише за умови одночасного виконання як необхідних, так і достатніх умов, що забезпечує узгодженість стратегічних намірів, ресурсної бази та управлінських можливостей підприємства [26, с. 26].

Отже, диверсифікація є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє підприємству зменшити ризики, підвищити стійкість до ринкових коливань і забезпечити довгостроковий розвиток. Запровадження нового виду продукції – фруктове та овочеве смузі – у діяльність ТОВ «Аграна Фрут» є перспективним напрямом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку здорового харчування та зростаючому попиту на натуральні й функціональні продукти. Такий крок дозволяє підприємству розширити асортимент продукції, знизити залежність від основних напрямів діяльності та зміцнити свої позиції на ринку харчової продукції.

# ВИСНОВКИ

ТОВ «Аграна Фрут Україна» було засноване у 1997 р. Асортимент продукції підприємства включає в себе: заморожене пюре, сиропи, топінги, заморожені фрукти. Протягом 2023-2025 рр. можна відзначити сталу тенденцію до зростання масштабів діяльності товариства та фінансової результативності. Зокрема, чистий дохід виріс на 23,1%, тоді як чистий прибуток продемонстрував значно вищі темпи приросту – 57,6%, що свідчить про високу ефективність операційного управління. Позитивним аспектом є випереджаюче зростання валового прибутку (на 29,0 %), порівняно із собівартістю (на 21,0%), а також суттєве збільшення прибутку від операційної діяльності на 60,1%, що стало можливим завдяки оптимізації витрат на збут та скороченню фінансових витрат на 28,0%. Підсумкове підвищення показника рентабельності діяльності на 4,0 відсоткові пункти (з 13,2% до 17,2%) підтверджує зміцнення конкурентних позицій компанії та інтенсифікацію використання її ресурсного потенціалу. У розрізі основних видів продукції найбільший приріст чистого доходу спостерігається в сегменті «заморожені фрукти» - 46,8 %.

Зовнішньоекономічна діяльність є критично важливим напрямом для ТОВ «Аграна Фрут Україна», оскільки підприємство є частиною міжнародного австрійського холдингу AGRANA AG і працює як інтегрована ланка глобального ланцюга постачання. Протягом 2023-2025 рр. частка експорту виросла з 16,7 % до 21,7 %. За досліджуваний період спостерігається зростання обсягів експортної виручки товариства. Зокрема, у 2025 р. загальний її обсяг становив 324988 тис. грн, що на 59,7 % більше, порівняно з 2023 р. Найбільше зростання спостерігалося у реалізації фруктових наповнювачів – у 2,1 раза. Виручка від заморожених фруктів зросла на 47,6 %, а від наданих послуг – на 47,0 %. Це свідчить про позитивну динаміку експортної діяльності підприємства.

Визначено, що основним експортним ринком підприємства є країни ЄС. Оскільки головний офіс материнської компанії знаходиться у Відні, то значна частина сировини йде на австрійські заводи для подальшої переробки – 15 %.

Також продукцію постачають в Німеччину – 10,9 %, Польщу – 7,3 %, Францію та Італію відповідно 7,5 % та 7,7 %. Окрім європейського напряму, компанія активно розширює присутність на ринку Молдови та Казахстану, Узбекистану, Грузії та Вірменії. Завдяки міжнародній сертифікації підприємство реалізує високоякісну органічну сировину та кошерну продукцію на ринках США, Канади та Ізраїлю, забезпечуючи ще близько 15,1 % доходів від зовнішньоекономічної діяльності.

Диверсифікація діяльності ТОВ «Аграна Фрут Україна» безпосередньо пов'язана з пошуком найбільш ефективних напрямів розвитку. Серед таких виділено: розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, вертикальну диверсифікацію (інтеграцію з постачальниками сировини), технологічну диверсифікацію (впровадження виробництва продуктів із високою доданою вартістю, використання сучасних технологій), екологічну диверсифікацію (впровадження безвідходного виробництва).

Запропоновано розширення асортименту продукції шляхом впровадження готових до споживання фруктових та овочевих смузі в індивідуальних упаковках. Розрахунки свідчать про позитивну економічну ефективність проєкту. Так, виручка від реалізації продукції виросте з 16039,69 тис. грн у 2027 р. до 18708,7 тис. грн у 2029 р. Завдяки тому, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання собівартості, прибуток від реалізації продукції також зростає – з 5347,79 тис. грн у 2027 р. до 6920,9 тис. грн у 2029 р. Позитивною є також динаміка показників рентабельності. Рентабельність виробництва збільшується з 50,0% у 2027 р. до 58,7% у 2029 р., що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Рентабельність продажів зростає з 33,3% до 37,0%, що характеризує збільшення частки прибутку в кожній гривні виручки від реалізації продукції.

Також PEST-аналіз показує, що проєкт виробництва фруктових та овочевих смузі має сприятливі перспективи розвитку. Найбільший позитивний вплив здійснюють соціальні та технологічні фактори, зокрема зростання попиту на здорове харчування та наявність у підприємства необхідної виробничої бази.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2009. № 10. С. 17–21.

2. Брінь П. В., Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства».* 2013. № 69. С. 172– 175.

3. Богачевська К.В. Теоретичні підходи визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280–283.

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

5. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис*. Серія 1. Економіка і управління. 2013. № 1 (4). С. 49-58.

6. Гладка А. В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 288–291.

7. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2008. Вип. 99–100. С. 22–25.

8. Збарський В.К., Єременко Д.В. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С. 17-22.

9. Згурська О.М. Методологічні аспекти оцінки диверсифікації діяльності підприємств в умовах розвитку ІТ – технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 43-48.

10. Згурська О.М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони*. 2019. № 6 (111). С.66-74.

11. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах

кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 68–71.

12. Дергалюк М.О. Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 72-77.

13. Дідович І.І., Атаманчук З.А., Маліновська М.В., Зюбрик Д.І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. ½. С. 107-111.

14. Діченко А.Л., Маркетингові стратегії диверсифікації при виході продукту на глобальні ринки. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 57-60.

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

16. Ковтуненко Ю.В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти»:* монографія Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. К.В. Ковтуненко. Херсон: Грінь Д.С., 2017. С. 378-391.

17. Козик В.В., Степанків Н.З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Бізнесінформ*. № 2. 2024. С. 153-159.

18. Колесник В.М., Бойко А.С. Розробка стратегії диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2013. № 3. С. 40-44.

19. Коломицева О.В., Опаленко А.М. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 50. С. 102-104,

20. Ломоносова О.Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 8-15.

21. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2025.

Т. 30. Вип. 3 (105). С. 32-36.

22. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 440-445.

23. Панюк Т. П., Лукомська О. І. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 189–197.

24. Сайт «Аграна Фрут Україна» URL: https://ua.agrana.com/pro-nas/agrana-v-ukrajini.

25. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В.В. Стадник, М.А. Йохна, Г.О. Соколюк, Хмельницький : ХНУ, 2013. 202 с.

26. Сьомкіна Т.В. Згурська О.М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 25-34.

27. 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.

28. Чукіна І.В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 35. С.80-85.

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

30. Шароян Ф.А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С.16-25.

31. Шимко О.В. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2018. № 2. С.159-163.

32. Шквиря Н.О. Стратегія диверсифікація виробництва як основа

підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e13bd97b-8edf-472b-8c09-d5d2f2cdaccf/content.