

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача Куця Богдана Станіславовича

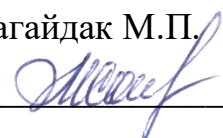


Науковий керівник: к.е.н., доцент Діброва О.Ю



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Куцю Богдану Станіславовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ **денної** _____

форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_21.02.2023р_» лютого 2023 р. №
____352____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

_____ **ПСП «Приват Агро»** _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи диверсифікації як інструменту розвитку підприємства.
Розділ 2	Діагностика ПСП «Приват Агро» та обґрунтування рекомендацій щодо управління диверсифікацією його діяльності

Об'єкт дослідження:	Процеси розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретичних підходів та прикладних аспектів управління диверсифікацією обґрунтувати напрями щодо його запровадження в бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- 1. Узагальнити підходи до визначення сутності та видів диверсифікації**
- 2. Розглянути диверсифікацію, як інструмент розвитку підприємства**
- 3. Охарактеризувати основні процеси управління диверсифікацією**

У розділі 2

- 1. Проаналізувати ринок агропромислового. комплексу України та фінансово-господарську діяльність ПСП «Приват Агро»**
- 2. Визначити передумови та напрями здійснення диверсифікації діяльності підприємства.**
- 3. Обґрунтувати пропозиції щодо управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації**

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Діброва О.Ю.

(ім'я, прізвище)

«____» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Куць Б.С

(ім'я, прізвище)

«__7__» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 74 сторінок, 10 таблиць, 17 рисунків, список використаної літератури із 30 найменувань, 4 додатки

Об'єкт дослідження: процеси розвитку бізнес-організації

Предмет дослідження: Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: На основі узагальнення теоретичних підходів та прикладних аспектів управління диверсифікацією обґрунтувати напрями щодо його запровадження в бізнес-організації

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи :

- Узагальнити підходи до визначення сутності та видів диверсифікації
- Розглянути диверсифікацію, як інструмент розвитку підприємства
- Охарактеризувати основні процеси управління диверсифікацією
- Проаналізувати ринок агропромислового. комплексу України та фінансово-господарську діяльність ПСП «Приват Агро»
- Визначити передумови та напрями здійснення диверсифікації діяльності підприємства.
- Обґрунтувати пропозиції щодо управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Практичне значення одержаних результатів. Надають підприємствам необхідні методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес організації, надає теоретичні рекомендації та визначають основні напрямки виробничої диверсифікації, що допомагає підприємству ПСП «Приват Агро» покращити свою конкурентоспроможність та фінансово-економічні показники прибутковості. Результати отримані під час дипломної роботи можуть бути безпосередньо застосовані в реальному бізнес-середовищі для досягнення успіху і підвищення ефективності діяльності організацій.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Ключові слова: диверсифікація, управління диверсифікацією, підприємство, розвиток, виробництво, сільське господарство.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Куця Богдана Станіславовича

на тему «Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організацій»

Логіко-структурний рівень роботи. В дослідження належним чином обґрунтовано його актуальність, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження взаємоузгоджені; назви розділів логічно пов'язані і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини. В роботі використано більше 30 джерел інформації, до яких входять роботи вітчизняних та зарубіжних фахівців, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження

Теоретико-методичний рівень роботи. В дослідженні розкрито сутність та види диверсифікації, процеси управління її здійсненням, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Автором проведено ґрунтовну діагностику діяльності підприємства «Приват Агро», розкрито наслідки російської агресії для галузі, визначено можливі напрями диверсифікації компанії (продуктової, горизонтальної, вертикальної), належним чином обґрунтовано відповідні вигоди і витрати на їх реалізацію, проте не розроблено календарний план і матрицю відповідальності реалізації пропозицій.

Рівень наукової етики. Текст в цілому відповідає встановленим вимогам, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено в основному у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: автором дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, представлена для відгуку науковому керівнику робота потребує доопрацювання щодо належного оформлення.

Кількість балів за якість КБР: __56__ балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, здатність до проведення досліджень на відповідному рівні, здатність генерувати нові ідеї (креативність), здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність визначати перспективи розвитку організації, здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:
представлена КБР відповідає встановленим вимогам, а її автор Куць Богдан Станіславович
заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник



Доцент кафедри менеджменту,
к.е.н. Діброва О.Ю.

«_30_» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Куця Богдана Станіславовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації»

Актуальність теми

Тема «Управління диверсифікацією діяльності бізнес організації» є актуальною в сучасних умовах діяльності підприємства ПСП «Приват Агро». Зростаюча конкуренція та нестабільність ринку змушують компанії розглядати можливості розширення своєї діяльності та входження на нові ринки. Отримані результати дослідження цієї теми можуть допомогти підприємству досягти стійкого розвитку та ефективного управління ризиками.

Позитивні риси роботи

В роботі автором проведено глибоку діагностику діяльності бізнес організації «Приват Агро», проведено аналіз організаційної структури, здійснено фінансовий аналіз основних економічних показників, таких як : фінансова стійкість підприємства, рентабельність від продажу, рентабельність власного капіталу. Також визначені основні передумови здійснення диверсифікації та проаналізовані її основні напрямки.

Зауваження до роботи

Критичних зауважень до кваліфікаційної бакалаврської роботи немає.

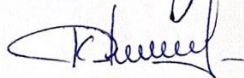
Практичне значення одержаних результатів

Отримані результати роботи можуть мати практичне значення для підприємства ПСП «Приват Агро». Запропоновані здобувачем зміни напрямку діяльності є прийнятними для детального вивчення та впровадження їх в діяльність підприємства.

Заступник директора з маркетингу
ПСП «Приват Агро»

 Тивончук В.В.

Підпис засвідчую:
Директор ПСП «Приват Агро»

 Куць С.А.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.	6
1.1 Сутність диверсифікації підприємства	6
1.2 Види диверсифікації підприємства.....	11
1.3. Процеси управління диверсифікацією підприємства в контексті його розвитку	16
РОЗДІЛ 2	23
ДІАГНОСТИКА ПСП «ПРИВАТ АГРО» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2 Напрями здійснення диверсифікації діяльності підприємства ...	42
ВИСНОВОК	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	62
Додаток А	62
Додаток Б.....	63
Додаток В	64
Додаток Г	66

ВСТУП

Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації є важливою стратегічною практикою, яка дозволяє підприємствам розширити свою сферу впливу та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі. Диверсифікація включає в себе розширення діяльності підприємства шляхом введення нових продуктів, ринків, технологій або галузей діяльності. Вона надає компанії можливість зменшити ризики, пов'язані з кон'юктурою ринку або зміною попиту, а також забезпечує додаткові можливості для прибутковості та зростання.

У сучасному глобальному економічному середовищі бізнес-організації постійно зустрічаються з викликами і необхідністю адаптуватися до змін. У таких умовах одним з ключових інструментів, який допомагає компаніям ефективно оптимізувати свою діяльність, є диверсифікація. Управління диверсифікацією діяльності стає вирішальним фактором для бізнес-організацій, які бажають досягти стійкого розвитку і конкурентних переваг на ринку.

Актуальність обраної теми виокремлюється тим, що бізнес-організації, що успішно здійснюють диверсифікацію, можуть забезпечити собі стійкі позиції на ринку та уникнути залежності від одного напрямку діяльності. Повна або часткова залежність від одного сектору чи продукту може призвести до серйозних економічних труднощів, особливо у випадку зміни ринкових тенденцій, конкурентних умов або зміни попиту споживачів. Тому, враховуючи швидкі зміни в бізнес-середовищі, розуміння принципів та ефективного управління диверсифікацією стає необхідним для забезпечення стійкості та успіху підприємства. Дослідженнями у цій галузі займалися такі науковці, як: Ансофф, Ф. Котлер, К. Бері, М. Горт та інші науковці. Диверсифікація досліджується і вітчизняними науковцями: Н.В. Куденко, О.О. Комільченко, М. Дика, Я.С. Душкевич, Л. В. Левковська. Попередні дослідження в галузі управління диверсифікацією свідчать про важливість цієї теми та її вплив на економіку та бізнес-середовище. Однак, існує потреба у подальших наукових дослідженнях для

розробки нових теоретичних моделей, методик та практичних рекомендацій щодо ефективного управління диверсифікацією в різних галузях та типах бізнес-організацій.

Актуальність роботи полягає в дослідженні ключових аспектів управління диверсифікацією підприємства, які допоможуть підприємству досягти стійкого розвитку та ефективного управління ризиками у сучасному економічному середовищі.

Метою роботи є : на основі узагальнення теоретичних підходів та прикладних аспектів управління диверсифікацією обґрунтувати напрями щодо його запровадження в бізнес-організації

Завдання дослідження:

- Узагальнити підходи до визначення сутності та видів диверсифікації
- Розглянути диверсифікацію, як інструмент розвитку підприємства
- Охарактеризувати основні процеси управління диверсифікацією
- Проаналізувати ринок агропромислового. комплексу України та фінансово-господарську діяльність ПСП «Приват Агро»
- Визначити передумови та напрями здійснення диверсифікації діяльності підприємства.
- Обґрунтувати пропозиції щодо управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Об'єктом дослідження - процеси розвитку бізнес-організації

Предметом дослідження-управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Методи дослідження зумовлені метою та специфікою проаналізованого матеріалу. Для розв'язання поставлених завдань застосовано комплексну методику дослідження .Основними методами дослідження є : аналіз фінансових показників, порівняльний аналіз, SWOT- аналіз , матричний метод аналізу «Shell/DPM», багатокритеріальні методи Томсона, Харрісона , детальний аналіз теоретичних та практичних аспектів управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Практична значущість результатів дослідження надає підприємствам необхідні методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища бізнес організації, надає теоретичні рекомендації та визначає основні напрямки виробничої диверсифікації, що допомагає підприємству ПСП «Приват Агро» покращити свою конкурентоспроможність та фінансово-економічні показники прибутковості. Результати отримані під час дипломної роботи можуть бути безпосередньо застосовані в реальному бізнес-середовищі для досягнення успіху і підвищення ефективності діяльності організацій.

Інформаційна база дослідження – підручники, монографії, наукові статті, інформація компанії, інтернет-джерела.

Структура роботи . Робота складається зі вступу , двох розділів з висновками до кожного з них , загального висновку , списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Сутність диверсифікації підприємства

В сучасних умовах бурхливого розвитку та мінливого економічного становища диверсифікація є важливою економічною категорією для багатьох підприємств. Багато науковців присвятили свої роботи дослідженню цього поняття. Історія трактування «диверсифікації» починається із робіт Ансоффа, який сформував теоретичне уявлення про диверсифікацію. [2, с.132]

У класичному трактуванні під диверсифікацією розуміють вихід підприємства у нові сфери бізнесу (диверсифікація виробництва) та розподіл інвестицій по різних фінансових інструментах з метою зменшення ризиків і покращення ефективності діяльності господарських суб'єктів ринку.

Вважається, що до активного наукового вживання термін «диверсифікація» увів М. Портер. У контексті ринкової поведінки компанії диверсифікацію вивчали Ф. Котлер, К. Бері М. Горт та інші. Тобто дане поняття має широкий спектр трактувань.

Слово «диверсифікація» походить від латинського (*diversus* - різний, віддалений та *ficatio* – роблю) . Дослідження цього поняття науковцями в різних сферах економічних досліджень зумовило різноманіття трактування цього поняття. У фінансово-банківській сфері термін означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв [1,с.7]. Економічна теорія трактує диверсифікацію, як розподіл капіталів, що інвестуються між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього.

В загальному диверсифікацію розглядають, як стратегію освоєння організації нових сфер діяльності, у яких продукція і ринок є новими.

Мочерний С.В. трактує «диверсифікацію» як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання. За його висновками: «диверсифікація» існує у двох основних формах:

1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «однієї» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів;

2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства». [2, с 144]

Проблематика диверсифікації як способу розвитку підприємства залишається актуальною і доля українських науковців. Зокрема, цим питанням опікувались Н.В. Куденко, О.О. Комільченко, М. Дика, Я.С. Душкевич, Л. В. Левковська та ін. Не можна не відзначити значний науковий внесок у вивчення процесів диверсифікації представників кнеувської школи стратегічного управління - професорів А. П. Наливайка [3] та З.Є. Шершньової [2, с.41]

У таблиці 1.1 наведені розгорнуті трактування поняття «Диверсифікація» різними науковцями.

Таблиця 1.1 — Трактуювання поняття «диверсифікація» провідних науковців [3,с. 142]

Автори	Визначення терміну «диверсифікація»
І.Ансофф [3,142]	Стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання
М. Горт [3,с. 143]	Одночасне обслуговування компанією декількох ринків
К. Бері	Збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
Ф Котлер	Форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування
Р. Кунц	Виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства
Н.Куденко	Стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу
З.Є.Шершньова, Оборська С.В	процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми.

Узагальнюючи трактування науковців, можна визначити, що під терміном «диверсифікація» характеризуються різні поняття, такі як : форма економічної діяльності підприємницької. структури, інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стратегії розвитку підприємства.

Проблематика використання диверсифікації аграрних підприємств, як інструменту розвитку малого та середнього бізнесу набувають особливого значення. Адже підприємства є основою розвитку сільської місцевості та регіонів. Враховуючи основні передумови розвитку галузі, такі як : трансформація економічної моделі України та її перехід на ринкові принципи функціонування, євроінтеграція економіки, активний розвиток науково-технічного прогресу,

підвищення рівня інвестицій в галузь створюють передумови до диверсифікації малих та середніх підприємств для успішного функціонування на ринку.

Проблема розвитку диверсифікованого виробництва із високим показником доданої вартості продукції, зумовлена певною консервативністю щодо вибору напрямків діяльності вбік вирощування та реалізації продукції, актуальна в сучасних умовах розвитку сільського господарства.

Диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу можна визначити як процес розширення асортименту продукції та зміни виду виробництва на підприємствах, що діють у сільському господарстві, з метою досягнення ефективності господарської діяльності, отримання економічної вигоди та зменшення ризику ведення господарства, а також для запобігання повного банкрутства.

В.В. Гончаров визначає диверсифікацію, як процес розширення товарного асортименту фірми з метою забезпечення стабільності результатів та уникнення коливань в одержанні прибутку [3, с. 42]. Як зменшення ступеня підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного джерела доходу розглядає диверсифікацію Л.Ш. Лозовський [4, с. 21]

За дослідженнями А. Шепіцина, диверсифікацію розглядають для узагальнення та об'єднання таких процесів: зменшення ризиків, завоювання нових сегментів ринку, збільшення виручки та прибутковості підприємства в одне спільне поняття. Шляхом здійснення переробки та реалізації кінцевому споживачу.

К. Васківська описує її як перехідний етап підприємства, коли воно починає працювати над багатопрофільністю власного виробництва, розширенням асортименту продукції, наданням послуг, збільшуючи свою ефективність і знижуючи імовірність ризикованості отримання збитку. При цьому важливими є екологічні й соціальні потреби населення [5,с.5]

Деякі автори акцентують увагу на диверсифікації, переважно з маркетинговою спрямованістю. Наприклад, В. Коноплицький описує її як ключову маркетингову стратегію, спрямовану на розширення діяльності компанії поза основним бізнесом. Подібну точку зору висловлює й А.П. Міщенко, вважаючи

диверсифікацію "стратегією маркетингу, спрямованою на розширення сфери діяльності компанії на ринках нових продуктів, які не пов'язані з основним виробництвом". [6,с 250]

Узагальнюючи трактування, можна визначити, що спільним в твердженнях є те, що цей термін характеризує процес переходу на новий вид діяльності організації, проте цілі та причини цього процесу мають різне значення.

Основними цілями диверсифікації діяльності підприємства можуть бути :

- забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку;
- повне завантаження виробничих потужностей;
- пошук та реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій;
- досягнення синергетичного ефекту;
- проведення ресурсозберігаючої політики;
- завоювання нових ринків;
- ефективне використання економічно обмежених ресурсів;
- розподіл ризику між виробництвами;
- забезпечення економічної стабільності та фінансової стійкості;
- розширення частки ринку;
- збереження виробничого потенціалу;
- страхування майбутнього стану підприємства і т.д.

Причинами переходу до диверсифікації діяльності підприємств можуть бути зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів можна віднести:

- нерівномірний розвиток галузей економіки;
- перенасичення ринку або перехід життєвого циклу товару на стадію «згасання»;
- нагромадження капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер вкладання капіталу ;
- необхідність і можливість виходу на міжнародні ринки ;
- посилення недобросовісної конкуренції;

- підтримка збоку держави нових галузей.

До внутрішніх причин взагалішому відносять:

- падіння норми прибутку в основному виробництві;
- наявність незадіяних ресурсів (фінансові ресурси, розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності і т.д.;
- необхідність управління ризиком ;
- потреба врегулювання ринкових чи галузевих бар'єрів ;
- можливість отримати додатковий прибуток. [7,с45]

1.2 Види диверсифікації підприємства

Аналізуючи роботи різних науковців, варто зазначити що класифікація процесу диверсифікації визначається по-різному, наприклад М.М. Єрмошенко класифікує різновиди диверсифікації за ступенем новизни діяльності до основного процесу, а саме:

1) стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації – пошук нових видів діяльності одного і того ж самого або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;

2) стратегія чистої диверсифікації – освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності. [8, с 13]

Дещо інший підхід до класифікації мають зарубіжні науковці. Наприклад, Ф. Котлер визначає три види диверсифікаційних процесів:

1) концентрична – поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми;

2) горизонтальна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов'язані з тим, що випускаються, але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури;

3) конгломератна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не стосуються ні технології, яку застосовує фірма, ні її товарів та ринків. [8,с15]

Рoger М. Кунц у своїх дослідженнях визначає такі види диверсифікації:

-диверсифікація з вертикальною домінантою;

-диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну із сильних позицій на ринку або на один ресурс;

-диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;

-диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто диверсифікація жодним чином не стосується основного виду діяльності підприємства та не неорієнтована на сильні позиції ринку.

-орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;

-орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана хоча б з однією з інших сфер господарювання підприємства;

-диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств. До цієї категорії належать підприємства, які досягли різкого зростання частки на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою діяльністю підприємств;

-пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували низку не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів [9,с 2].

Диверсифікація має багато особливостей та класифікацій в залежності від сфери діяльності компаній.

В загальному економічну диверсифікацію можна класифікувати за такими видами :

Виробнича диверсифікація яка характеризується розширенням асортименту продукції компанії пов'язаного або непов'язаного типу. Вона досягається за рахунок розширення ринків збуту, що покращує стійкість підприємства.

Диверсифікація ризиків, сутність якої полягає в зведенні до нуля ризик втрати капіталу шляхом використання різних об'єктів його вкладення.

Диверсифікація бізнесу, яка характеризується вкладенням основного фінансового потоку в різні джерела отримання доходу. Крім основної діяльності здійснюються інвестиції в інші підприємства шляхом придбання акцій або діяльності на валютному ринку

Диверсифікація інвестиційного портфеля, у якому кошти розподілені між різними джерелами доходу таким чином, щоб звести до мінімуму ризику інвестування

Диверсифікація капіталу характеризується вкладенням коштів у різні сфери виробництва і сервісу, які не корелюють між собою, тобто як мінімум належать до різних галузей промисловості та секторів економіки . Дозволяє нівелювати втрату капіталу шляхом зміни сфери в ті види економічної діяльності, які наразі є прибутковими [9,с 101]

З рисунку 1.1 видно, що узагальнюючі трактування вчених, процес диверсифікації виробництва можна класифікувати таким чином:



Рисунок 1.1 — Види виробничої диверсифікації [10 с. 22]

Виробничу диверсифікацію в загальному можна розділити на два окремі пункти споріднену та неспоріднену диверсифікацію до основного процесу виробництва. До спорідненої відноситься вертикальна диверсифікація. Вона обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко-технологічні ознаки виробництва. Горизонтальна диверсифікація полягає в тому, що не має явних технологічних ознак виробництва, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися як його компонент. До неспорідненої диверсифікації відноситься конгломеративна стратегія, яка націлена на розробку та виробництво нових товарів, що жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю, ні з її ринками. Нецетрована диверсифікація випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів.

Окремим видом диверсифікації є об'єднання. До неї відносяться стратегія придбання, в основі якого лежить придбання готової моделі підприємства та ведення спільного господарства.

В різних галузях науки диверсифікація має певні особливості класифікації цього процесу. Досліджуючи сільське господарство як окрему галузь, науковці

виокремлюють 3 основні форми: виробнича, фінансова та маркетингова, які зображені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 Види диверсифікації [11с.20]

Виробнича диверсифікація означає зміну та урізноманітнення видів виробництва, що сприяє розширенню асортименту одержаної продукції. Іншим видом диверсифікації є фінансова диверсифікація. Фінансова диверсифікація - це стратегія розподілу фінансових ресурсів та інвестицій у різні види активів з метою зниження ризиків і забезпечення більш широкого спектру можливостей для отримання доходів. Маркетингова диверсифікація забезпечує розширення діяльності на нові ринки, продукти або цільові аудиторії.

Основним об'єктом дослідження є види виробничої диверсифікації, які поділяються на продуктно-асортиментну та галузеву диверсифікації.

Галузева диверсифікація - це вид диверсифікації, за якої компанія розширює свою діяльність шляхом входження в нові галузі або розвитком нових продуктів технологічно не пов'язані між собою. Галузева виробнича диверсифікація тоді має місце, коли підприємство починає розвивати нові для себе напрямки виробництва, які відрізняються від виробництв інших галузей кінцевим продуктом, застосовуваними засобами виробництва, його технологією та організацією.

Горизонтально інтегрована - це вид галузевої диверсифікації, при якій продукція існуючої діяльності підприємства використовується для виробничого споживання у новій для підприємства галузі. Це означає, що продукція, отримана в одній галузі, може бути використана в якості вхідного матеріалу або компонента для виробництва продукції в інших галузях сільськогосподарського сектора.

Горизонтально-неінтегрована диверсифікація означає, що нова галузь для підприємства існує незалежно до галузі основного виробництва. Прикладом може бути виробництво будівельних матеріалів, як виду диверсифікації при основному виробництві – вирощуванні сільськогосподарських культур.[11, с. 22]

Аграрні підприємства можуть здійснювати продуктово-асортиментну диверсифікацію, яка полягає в розширенні асортименту основної продукції на підприємстві. Це означає, що вони можуть виробляти різні товари за однією технологією, засобами виробництва та працівниками, які не потребують нових професійних навичок або значного підвищення кваліфікації.[10,с.19]

1.3. Процеси управління диверсифікацією підприємства в контексті його розвитку

Розвиток підприємства - це процес зростання та покращення ефективності та результативності діяльності підприємства з метою забезпечення більш високого рівня прибутку, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції або надання послуг, розширення ринків збуту, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Економісти вважають, що розвиток підприємства повинен бути не тільки позитивним, але й стійким та довгостроковим. Це означає, що підприємство має забезпечити не тільки короткостроковий прибуток, але і збільшення своїх ресурсів та конкурентоспроможності в майбутньому.

В сучасних умовах постіндустріального суспільства, де відбувається інтелектуалізація всіх сфер життя, прискорення технологічного розвитку, скорочення життєвого циклу всіх товарів, удосконалення продуктів загострюється проблема пошуку ефективних способів функціонування та розвитку підприємства.

В економічній теорії існує багато методів розвитку підприємства, таких як: розширення асортименту продукції або послуг, впровадження нових технологій виробництва, відкриття нових ринків збуту, розширення географії присутності на ринку і т.д. Проте одним із основних інструментів розвитку підприємства є диверсифікація. На початку ери постіндустріальної економіки Ансофф стверджував, що диверсифікація дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності.

Отже, диверсифікація як спосіб розвитку підприємства може розглядатися у трьох напрямках:

- системному, що дозволяє трактувати диверсифікацію як спосіб приведення у відповідність можливостей підприємства (його потенціалу) до умов господарювання шляхом адаптації або «проактивації» (проактивної поведінки підприємства на ринку); [5];

- економічному, у межах якого диверсифікація обумовлює певні вигоди і витрати, співставлення яких дозволяє характеризувати ефективність диверсифікаційних процесів у діяльності підприємства;

- управлінському, що виявляє диверсифікацію, як стратегію розвитку підприємства, яка потребує відповідного управлінського забезпечення.

У постіндустріальній економіці диверсифікація - це безперервний процес зростання компанії (у нові сегменти, ринки, продукти, послуги, технології, фінансові інструменти), який потребує відповідного управління з економічною вигодою для всіх зацікавлених осіб - клієнтів, постачальників, власників, працівників, місцевих громад, влади), а значить передбачає: планування (прогнозування, передбачення) змін; виявлення найприйнятніших альтернатив розвитку; організовування ресурсів (людей, фінансів, інформації тощо); координування, мотивування, контролювання.

Отже, можемо визначити, що запровадження на підприємстві економічного управління диверсифікацією дозволяє: виявляти можливості розвитку за умов трансформації української економіки до постіндустріального етапу та обґрунтовувати вибір економічно привабливих альтернатив ; організовувати ресурси, координувати та контролювати процеси диверсифікації діяльності підприємства .

Управління диверсифікацією- це багаторівневий процес, який базується на аналізі стану господарської діяльності, визначення основних напрямків диверсифікації та прийнятті рішень щодо найоптимальнішого варіанту розширення діяльності та розвитку підприємства в цілому. Основними процесами управління диверсифікації є :

1. Аналіз стану господарської діяльності підприємства за останніх 5 років.
2. Обґрунтування необхідності та можливості диверсифікації .
3. Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації.
4. Підбір можливих варіантів зміни напрямку діяльності.
5. Аналіз перспективних варіантів диверсифікації.
6. Вибір оптимального варіанту здійснення диверсифікації. [12, с.388]
7. Оцінка ефективності диверсифікації.

Для того, щоб виконати всі процеси, спочатку необхідно коротко описати їх характеристику та значення.

У ситуації, коли компанії розширюють свою діяльність, аналіз базується на визначенні поточного стану ресурсів, процесів та результатів діяльності суб'єктів господарювання з метою збору інформації для прийняття управлінських рішень. Ці рішення можуть стосуватися необхідності диверсифікації, вибору відповідних проектів диверсифікації, та досягнення їх мети та цілей. До основних показників аналізу можна віднести : ліквідність, рентабельність, прибутковість, оцінка фінансової стійкості, відносний показник ефективності діяльності.

Після аналізу проблем розвитку підприємства, обґрунтовується мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Адже основним завданням диверсифікації є не тільки вирішення проблем компанії, а й пошук можливостей для розвитку. Пошук можливих варіантів диверсифікації базується на відборі тих напрямків, які мають найбільший потенціал у вирішенні конкретних завдань.

Метод «Shell / DPM» (Designing and Planning Methodology) забезпечує аналіз діяльності та вибір оптимальної стратегії підприємства за показниками конкурентоспроможності бізнесу та перспективності обраної галузі.

Змінні показники конкурентоспроможності підприємства (вісь X) виробничі запаси, кадровий потенціал, обладнання і місце росташування, технологічні навички; науково-досвідницький потенціал; якість продукції; економія від масштабу виробництва ; ефективність виробництва, післяпродажне обслуговування ; ширина та глибина товарної лінії; охоплення та ефективність збутової мережі; відносна частка ринку; крива попиту. [9, с 254]

Змінні показники привабливості ринку (вісь Y): темпи росту ринку; чисельність населення в регіоні; рівень розвитку регіону; відносна галу- зева норма прибутку; ціна покупця та його при- хильність до торгової марки; відносна стабіль- ність галузевої норми; технологічні бар'єри для входу в галузь; значення договірної дисципліни на ринку; вплив постачальників та держави на ринку; рівень використання галузевої потуж- ності; інтенсивність конкуренції; товари- замінники; показник ринкової концентрації; імідж галузі [8; 9, с. 111]. Матриця Shell/DPM зображена на рисунку 1.3 .

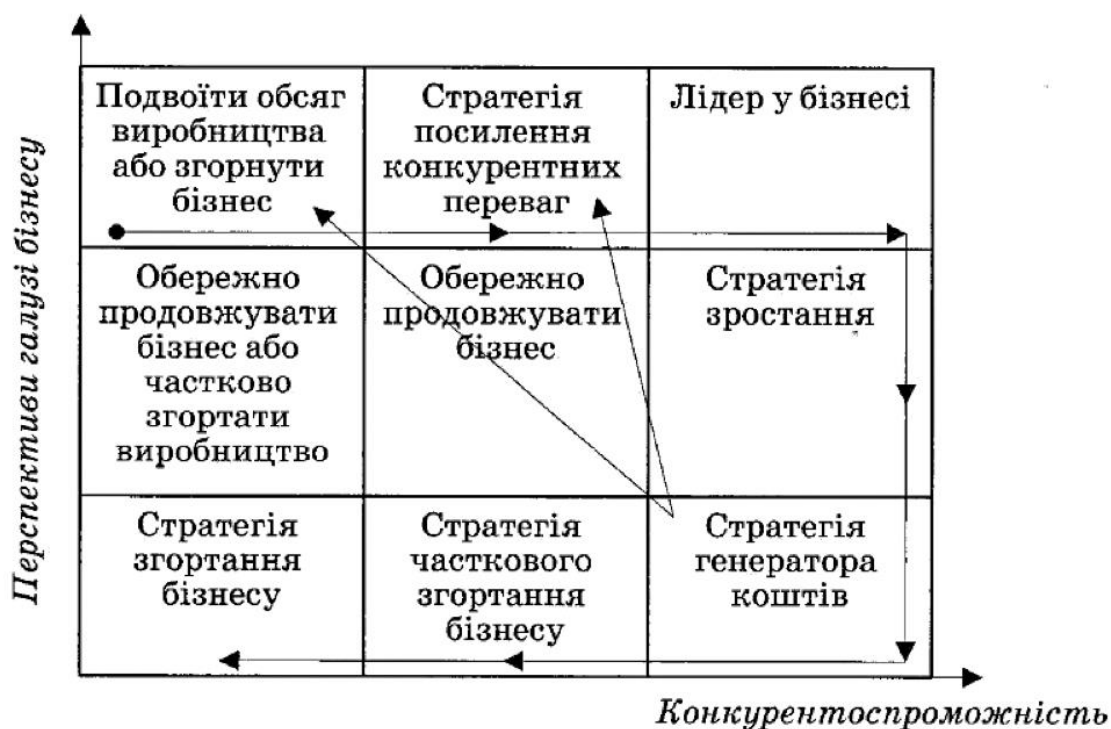


Рисунок 1.3 — Матриця конкурентоспроможність - перспективи галузі бізнесу [8;9, с. 111]

Результати, отримані за допомогою проведення стратегічного аналізу з використанням матриці Shell/DPM, дають можливість оцінити поточний стан підприємств та вказують на потенційні перспективи розвитку підприємств або галузі загалом.

Наступним етапом управління диверсифікацією є вибір рішення щодо оптимального варіанту диверсифікації для розвитку підприємства.

Кінцевим етапом є оцінка ефективності диверсифікації підприємства. Вона здійснюється за групами ефектів від диверсифікації, до них відноситься :

Техніко-економічний, показники враховують у вартісному вираженні, всі види результатів та витрат, зумовлених диверсифікацією. До них відносять : обсяг прибутку та рентабельності, зниження ризику господарської діяльності (використання основних фондів);

Науково технічний, показники технічного та якісного рівня технології виробництва та продукції, обумовлених реалізацією диверсифікації.

Ринковий ефект, показники цієї групи відображають вплив диверсифікації на обсяги реалізації продукції, яке займає підприємство становище на ринку, конкурентні позиції. До основних показників відносять: збільшення ринкової частки підприємства на ринку, збільшення клієнтської бази споживачів, зростання обсягів продажу і т. д.

Організаційний, показники описують структуру організації, структуру та зв'язки органів управління, наприклад: численність виробничого та управлінського персоналу, чисельність та склад органів управління.

Соціальний, показники враховують соціальні результати реалізації диверсифікації, такі як: обсяг коштів, що виділяються на соціальні завдання, заходи щодо соціальної підтримки і т. д. [33, с.103]

Єдиної системи показників для розкриття ефективності функціонування економічних систем, що поєднують різні напрямки, ще не створено, адже за словами аналітиків «немає чіткої, єдиної методики оцінки ефективності інтегрованих формувань» [32, с 172]

Узагальнюючи дослідження теоретичних основ диверсифікації, як інструменту розвитку підприємства, можна визначити, що в сучасних умовах бурхливого розвитку та мінливого економічного становища диверсифікація є важливою економічною категорією для багатьох підприємств. Багато науковців присвятили свої роботи дослідженню цього поняття. Не можна не відзначити значний науковий внесок у вивчення процесів диверсифікації представників школи стратегічного управління «КНЕУ» - професорів А. П. Наливайка та Шершньова З.Є.

Узагальнюючи трактування, можна визначити, що спільним у твердженнях є те, що це процес переходу на новий вид діяльності підприємства, проте цілі та причини мають різне значення.

Диверсифікація може бути інструментом розвитку компанії, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. На рівні бізнес-середовища актуальним є визначення категорії управління диверсифікацією. Управління диверсифікацією - багаторівневий процес, який базується на аналізі стану

господарської діяльності, визначення основних напрямків диверсифікації та прийнятті рішень щодо найоптимальнішого варіанту розширення діяльності підприємства. Тобто дослідження цього поняття є важливим для менеджерів сучасних бізнес організацій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПСП «ПРИВАТ АГРО» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПСП «Приват Агро» - це приватне сільськогосподарське підприємство, яке здійснює свою діяльність на території Оржицького району Полтавської області. Юридична адреса компанії Україна, 37700, Полтавська обл., Лубенський р-н, селище міського типу Оржиця, вул. Миру, будинок 46.

Історія існування організації починається з 15 грудня 2003 року. Засновником і директором даного підприємства став Куць Станіслав Анатолійович. Першими в обробітку були 202 гектар орендованих земель с. Полуніївка Оржицького району, в 2004 році ПСП «Приват Агро» приєднало орендовані землі із села Райозеро. [2] Організаційно-правова форма компанії-приватне підприємство. Форма власності- недержавна власність.[13]

Основним напрямком діяльності організації є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основними культурами, що вирощуються підприємством є : пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та гречка. Наразі в обробітку компанії знаходиться 1645,54 га земель сільськогосподарського призначення.

Місією компанії ПСП «Приват Агро» є : «покращення добробуту населення, шляхом об'єднання у велику аграрну родину». Наразі компанія співпрацює із близько 400 клієнтами орендодавцями та 45 працівниками, тому покращення матеріального становища, умов роботи є основною місією організації.

Стратегія компанії полягає в підвищенні показників результативності діяльності організації та створення резервів для диверсифікації основного виду діяльності.

До основних бізнес процесів діяльності компанії ПСП «Приват Агро» відносяться :

- вирощування зернових, бобових та олійних сільськогосподарських культур;
- продаж сільськогосподарської продукції;
- закупівля матеріальних ресурсів (посівні матеріали, засоби захисту, засоби підживлення і т. д);
- надання послуг з оренди землі;

Відповідно до основних бізнес процесів можна виділити базові підрозділи, які зображені на рисунку 2.1 а саме:

- Виробничий відділ
- Відділ зі збуту
- Бухгалтерський відділ
- Маркетинговий відділ.



Рисунок 2.1 — Організаційна структура підприємства «Приват Агро» [13]

Маркетингова діяльність «Приват Агро» включає у себе такі напрямки діяльності : аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку сільськогосподарської продукції, визначення його стану та динаміки, аналіз діяльності конкурентів, посередників та партнерів; формування стратегії ціноутворення; аналіз . Структура асортименту включає : вирощені зернові, бобові та олійні культури. Також можливе надання послуг, пов'язаних з консультаціями землеробства, обслуговуванням техніки і т. д. Для групи споживачів B2C компанія надає послуги оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виплату орендної плати, а також додаткові послуги (обробіток земельних ділянок та збір врожаю завдяки наявної техніки).

Політика ціноутворення варіюється в залежності від конкретних продуктів та послуг, які надає ПСП «Приват Агро». Зазвичай, у сільськогосподарському секторі ціноутворення може бути піддане впливу таких факторів, як сезонність, попит і пропозиція, витрати на виробництво та постачання, конкуренція на ринку.

Аналізуючи систему управління підприємством, було визначено, що «Приват Агро» має лінійно-функціональну систему управління. Воно поєднує в

собі особливості лінійного керівництва та функціонального. Тобто прямий вплив здійснюється через лінійних керівників, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Вплив функціональних керівників є допоміжним і найчастіше має рекомендаційний характер. (Додаток А)

Ієрархічна структура управління вимагає також декомпозицію цілей компанії «Приват Агро» з більш високого рівня у більш низькі.

Механізм декомпозиції розглянемо на конкретному прикладі. Основна ціль підприємства «Приват Агро» полягає підвищення прибутковості компанії до 40% до 2025 року . Дана ціль підлягає декомпозиції за рівнями. Агрегованою ціллю, яка відноситься до бізнес процесу- вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції-є підвищення рівня ефективності використання основних засобів виробництва продукції та створення резервів для диверсифікації виробництва через 5 років.

Диференційованими цілями, які досягаються на рівні функціональних блоків бізнес-організації відносно кожного виду ресурсів виробничої (операційної) системи, є :

- підвищення якості умов зберігання продукції до 2023;
- переорієнтація на цифрове управління виробництвом до 2024 року;
- запровадження систем точного землеробства 2024р ;
- введення глибокої переробки сировини до 2028р;

Адресними цілями, які конкретизують диференційовані на рівні підрозділу зберігання продукції є:

- створення проекту функціонування сушильної лінії зерна(друге півріччя 2023р);
- побудова двох модульних складів (перше півріччя 2023р);

На рівні підрозділу, яке забезпечує вирощування культур:

- підібрати програму для збору та узагальнення інформації із сг машин;
- опанувати технології точного землеробства;

- запровадити картографування полів (на кінець 2023-перша половина 2024);
- переорієнтація на широкозахватну техніку із можливістю диференційного внесення добрив.

Компанія має чітку організаційну культуру, в якій напрацьований тип поведінки, існує набір формальних та неформальних звичок, а також запроваджена система реагування на недоліки та досягнення в роботі.

За належної соціально-економічної політики та при наявності відповідних інституційних умов, підприємства агропромислового комплексу України можуть успішно працювати та вносити вагомий вклад у розвиток національної економіки. Для розвитку аграрних підприємств є багато сприятливих факторів: великі розміри орних площ (54%, або приблизно 32 мільйони гектар – орні землі), кліматичні умови, людський капітал і родючість ґрунтів (майже третина світових запасів чорноземів) зумовлюють високий потенціал результативності сільгоспвиробництва.

Про це свідчить динаміка обсягів сільського господарства з 2009р. по 2018, зображена на рисунку 2.2. Перевірена інформація про обсяги виробництва за 2021-2023 роки відсутня.



Рисунок 2.2 — Динаміка обсягів сільського господарства з 2009р. по 2018 [14]

Завдяки таким перспективам , АПК є основою всієї економіки України. Адже частка сільського господарства в структурі ВВП за 2021 становить 10,8 %, що є найвищим показником серед інших галузей. При цьому, СГ також є важливим джерелом зайнятості в Україні. За даними Державної служби статистики України, у 2020 році сільське господарство забезпечувало роботу для більше 17% всіх зайнятих осіб в Україні.

Серед зернових культур основними для України є кукурудза, пшениця та ячмінь. За 30 років через зростання конкуренції пшениця та ячмінь стали менш прибутковими, що вплинуло на скорочення виробництва на 16% та 14% відповідно. Кукурудза показує зворотну тенденцію. За роки незалежності її виробництво збільшилось на 54%, що дозволило Україні зайняти почесне місце серед світових лідерів з експорту зернових.

Олійні культури стали більш прибутковими, ніж зернові, що призвело до зростання посівних площ та збільшення виробництва у декілька разів. Головними культурами серед олійних для України вважають соняшник (виробництво збільшилось у 5 разів), соя (у 30 разів) та ріпак (у 21 раз). Позитивний момент у тому, що більшість соняшнику йде на виробництво соняшникової олії, за експортом якої Україна посідає перше місце у світі.

Групування підприємств за розміром зібраної площі основних сільськогосподарських культур є важливим інструментом для аналізу та оцінки сільського господарства. Цей підхід дозволяє класифікувати підприємства за їхніми розмірами та обсягами виробництва, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз та зробити висновки про ефективність діяльності, основні функції діяльності та перспективи розвитку.

Він відображає обсяг задіяних суб'єктом виробничих ресурсів і результат їх використання — обсяг виготовленої продукції. Розмір є параметром, що характеризує місце відповідного суб'єкта в галузі, населеному пункті, регіоні тощо. [34, с.49]

Зазвичай, підприємства поділяються на кілька категорій в залежності від площі використання сільськогосподарських земель. Наприклад, можуть бути використані наступні категорії:

- Малі підприємства (100-1000 га)
- Середні (1000-3000га)
- Великі підприємства (3000 га-і більше)

Структура обсягів виробництва зображена на рисунку 2.3

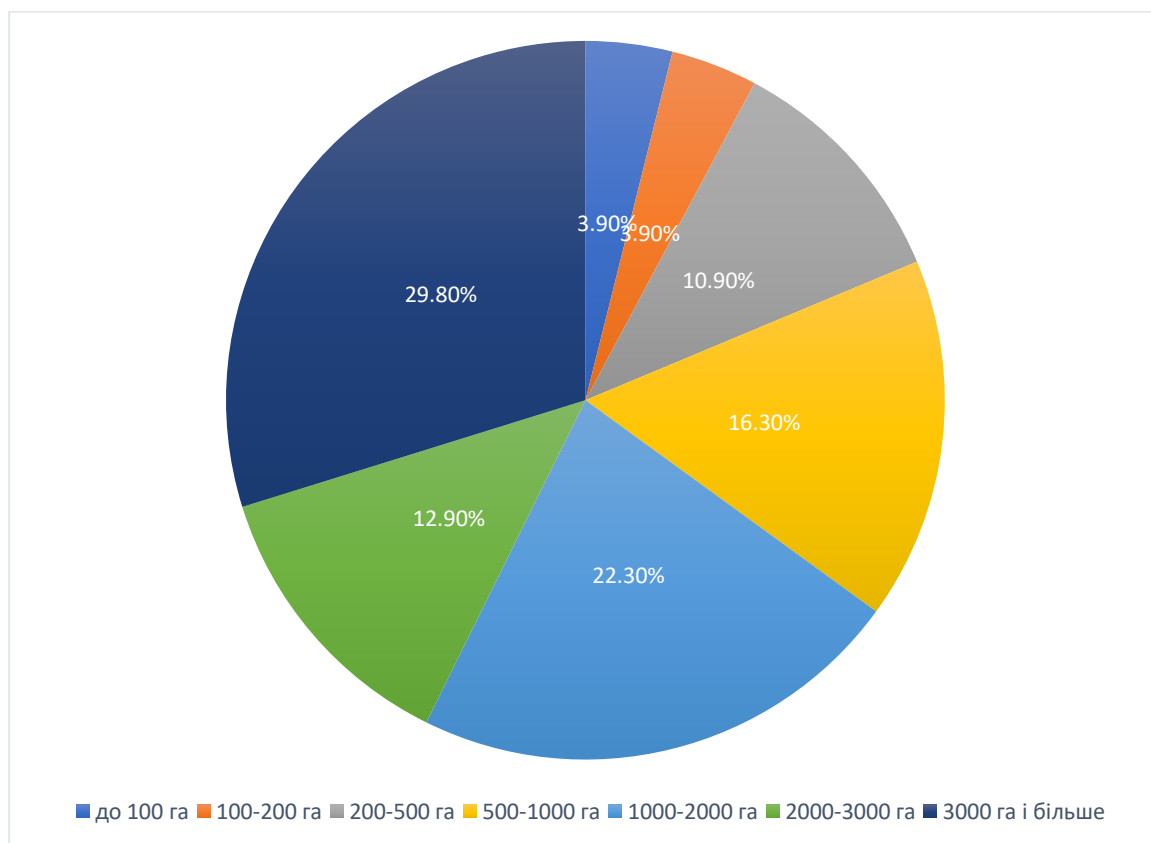


Рисунок 2.3 — Обсяги виробництва зернових культур за категоріями підприємств [14]

Підприємство «Приват Агро» відноситься до категорії середніх підприємств з площею обробітку 1645,54 га земель сільськогосподарського призначення. Середні підприємства в галузі сільського господарства мають значний вплив на економіку країни, адже саме в цьому діапазоні (від 1000-3000г) на них припадає близько 38,6 % обсягу виробництва зернових культур , що є найбільшим показником серед інших категорій.

Крім виробничої функції, яка є однією з найважливіших для економіки держави, підприємство виконує ринкову функцію, яка полягає в розширенні пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції за асортиментом і формами просування до споживача. Отже такі форми просування мають більш гнучких характер та створюють конкуренцію в галузі.

Організаційна функція, яка дає можливість змінювати структуру аграрного сектору економіки для більш привабливих напрямків діяльності, забезпечує структурні перебудови економіки через стимулювання розвитку суміжних із сільським господарством галузей;

Соціальна функція підприємства забезпечує створення робочих місць, вирішення проблем зайнятості, бідності сільського населення та створення передумов до його розвитку. Крім цього підприємства сприяють розвитку сільських громад через поповнення місцевих бюджетів, проведення соціальних програм розвитку сіл та територій.

Наразі підприємство діє в умовах війни. Цей непередбачуваний фактор змінив кон'юнктуру ринку та створив негативні умови діяльності всього агропромислового комплексу. Станом на 10 листопада 2022 року під час війни, збитки аграрного сектору України сягнули 6,6 млрд дол. США, або 23% від усієї вартості активів сільського господарства України. Пошкодження – це грошова вартість матеріальних активів, які були знищені (та вкрадені) або частково пошкоджені, але все ще придатні для ремонту або відновлення через воєнні дії та окупацію. Розмір пошкоджень в грошовому вимірі позначені на рисунку 2.4. [15, с 2]

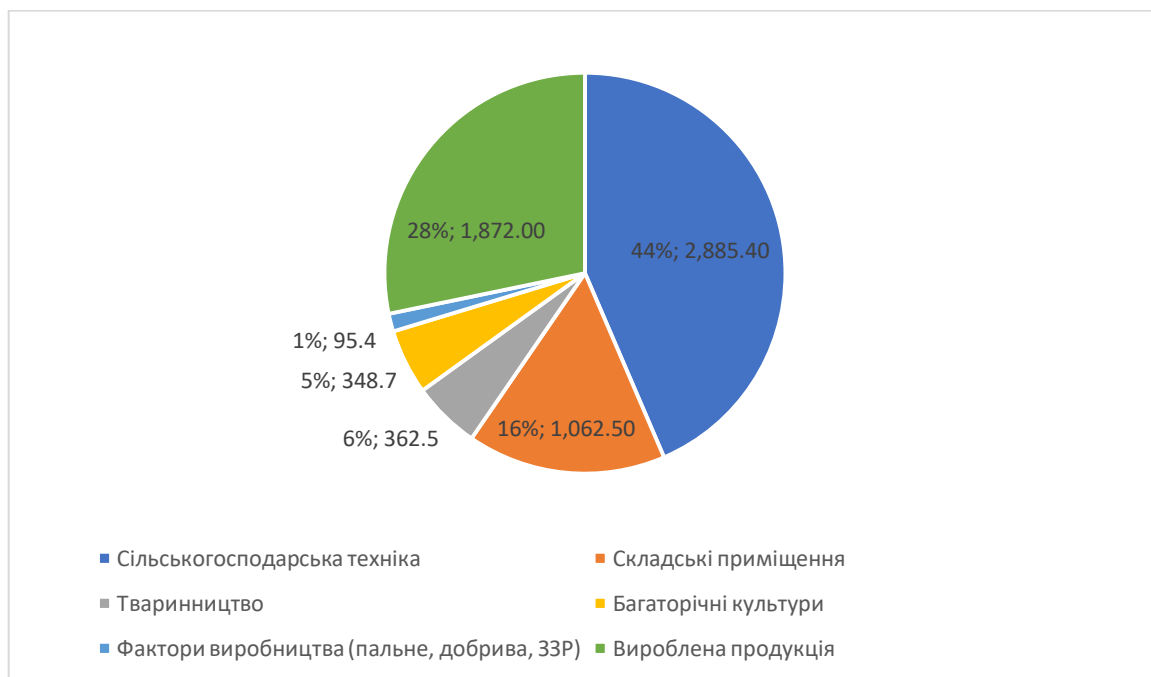


Рисунок.2.4. — Прямі втрати від пошкоджень в галузях АПК за час війни 2022р [15]

Найбільше втрат зазнали підприємства в прифронтових районах, через руйнування сільськогосподарської техніки. Вони становили близько 2885 млн. доларів. Вагомих втрат зазнав агропромисловий комплекс через викрадення та привласнення виробленої продукції військами РФ із портів Маріуполя, Херсону та інших окупованих територій. Відтак, внаслідок повномасштабного вторгнення було знищено або викрадено 2,8 млн тон зернових та 1,2 млн тон олійних культур, загальною вартістю у 1,87 млрд доларів США. Наступною категорією стала інфраструктура, а саме руйнування складських приміщень, елеваторних приміщень і т. д. на суму близько 1062 млн доларів.

Окрім пошкоджень, слід також враховувати втрати сільського господарства. У той час як пошкодження відображають знищення матеріальних активів — непрямі втрати враховують неотриманий дохід від зменшення кількості виготовленої продукції та додаткові витрати, які виробники змушені нести через війну. За підрахунками непрямих втрат у сільському господарстві, вони сягають 34,25 млрд доларів. , структура обсягів втрат за категоріями зображена на рисунку 2.5.

Ключовими визначниками :

- є зниження внутрішніх цін через порушення експорту (3,1 млрд дол. США);
- врахування втрат озимих у 2023 році (3,0 млрд дол. США,
- зниження виробництва продукції рослинництва у 2022 році (4,7 млрд дол. США);
- здорожчання факторів виробництва 862 млн. дол.;
- Зниження виробництва сільськогосподарських культур у 2022 р. 34% ;
- зменшення виробництва продукції тваринництва 348 млн. т.;
- втрати виробників через порушення логістики 18,5 млрд. дол.



Рисунок 2.5 — Непрямі втрати від пошкоджень в галузях АПК за час війни 2022р [15]

Для досягнення успіху на ринку першим етапом є фінансово-господарський аналіз підприємства. Основними завданнями, якого є : оцінка недоліків, слабких місць та знаходження причинно-наслідкових зв'язків показників компанії.

Метою діагностики фінансово-господарського аналізу «Приват Агро» було виявлення та обґрунтування передумов розвитку організації шляхом диверсифікації. Основною ціллю було підвищення рівня рентабельності

виробництва, та пошук кращих можливостей отримання прибутку. Для проведення фінансово-господарського аналізу використовуються різноманітні методики та інструменти.

Досліджуючи життєвий цикл організації за Адізесом, було визначено, що компанія перебуває на етапі зрілості. Про це свідчить графік динаміки прибутку, зображена на рисунку 2.6.

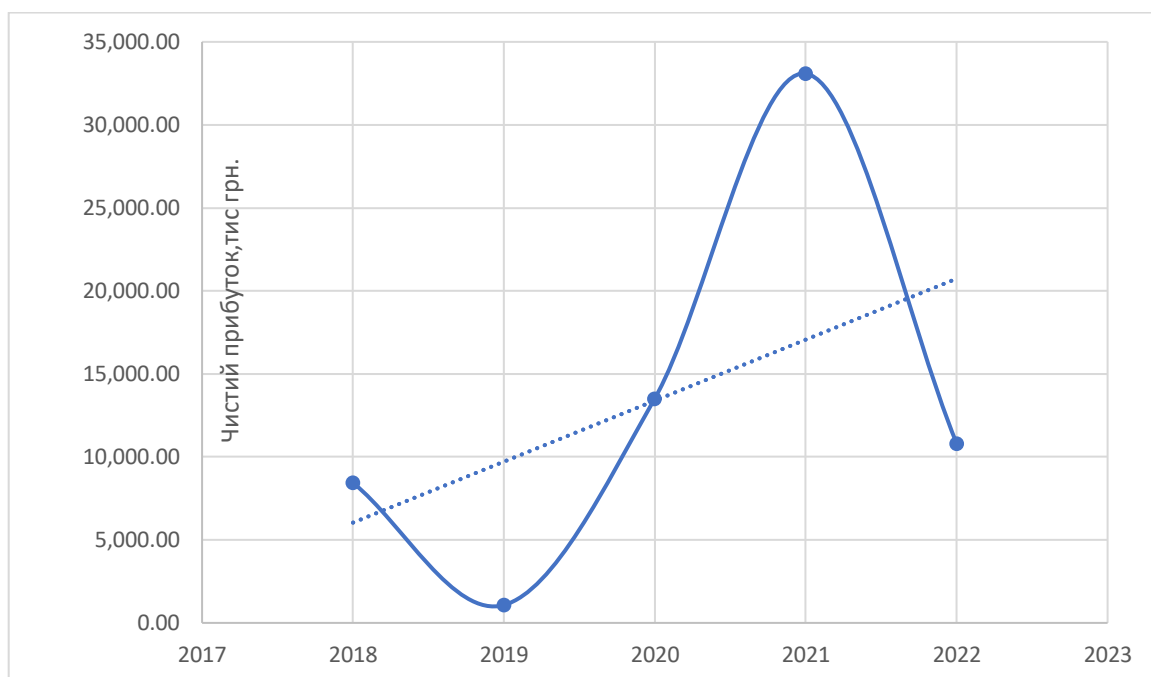


Рисунок 2.6 — Динаміка чистого прибутку «Приват Агро» [13]

Підприємство на стадії зрілості життєвого циклу характеризується високими показниками прибутковості основної діяльності. В загальному середнє значення чистого прибутку компанії ПСП «Приват Агро» становило близько 16 465,80 тис грн. Компанія також за останні роки досягла максимуму в площі обробітку земель, яка наразі становить 1645 га. Тому управління бізнес процесом потребує реструктуризації, бо існує певна загроза перейти в наступну фазу бюрократії та занепаду. Динаміка доходів та собівартості зображена на рисунку 2.7.

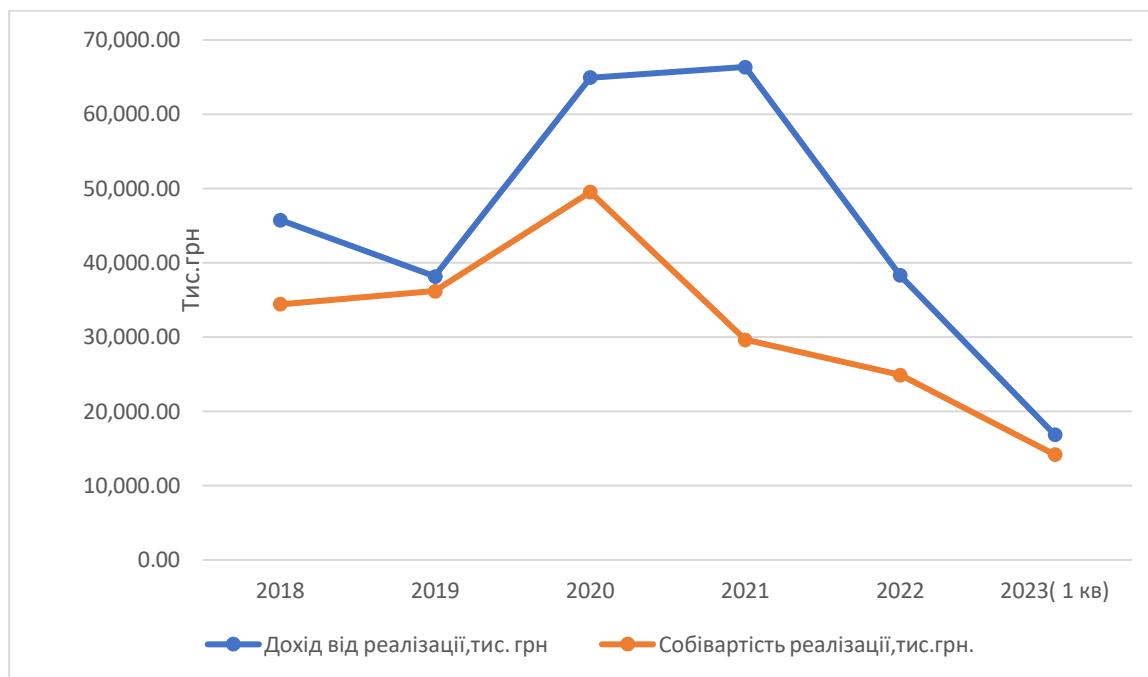


Рисунок 2.7 - Динаміка доходу та собівартості «Приват Агро» протягом 2018-2023рр. [13]

Наявний графік демонструє зріст доходу від реалізації починаючи з 2019 року, цьому сприяло нарощування обсягів виробництва, збільшення посівних площ, покращення показників врожайності. Зросту дохідності сприяли також фактори зовнішнього середовища: зріст цін на внутрішньому ринку основних культур (соняшник, кукурудза, пшениця), підвищення попиту на продукцію збоку імпортерів, покращення інфраструктури АПК України і т. д. Показники доходу зменшилися в 2022 році порівняно із 2021 на 42% .Найбільш впливовим чинником падіння доходу стала війна, яка спричинила блокаду портів та руйнування аграрної інфраструктури України. Це спричинило дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку, та значно вплинуло на ціни аграрної продукції на внутрішньому ринку.

Собівартість реалізованої продукції починаючи із 2020 року почала тенденцію до зниження, цьому сприяло покращення ефективності використання ресурсів, перехід до оновлення засобів виробництва та зниження цін на основні матеріальні ресурси на ринку.

У першому кварталі 2023 року, графік доходу від реалізації майже наблизився до собівартості, це демонструє зниження рентабельності виробництва через складну економічну ситуацію в Україні.

Для досягнення основної мети аналізу фінансового стану підприємства «Приват Агро» можуть застосовуватися різні методи аналізу.

За коефіцієнтним методом, можемо проаналізувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.

$K. \text{ абс. лікв.} = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання}$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства ПСП «Приват Агро» на кінець 2022 року становить :

$$3\,464,2/644=5,37$$

Коефіцієнт має високе значення і варіюється від 2,3 до 5,3 од. це означає, що підприємство «Приват Агро» може сплатити повну частину короткотермінових фінансових зобов'язань, зарахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто компанія має велику кількість першокласних ліквідних активів та спроможна погасити вчасно короткотермінові фінансові зобов'язання, що вказує на привабливість фінансового становища «Приват Агро» для зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає, яка частина активу фінансується за рахунок стійких джерел, тобто долю тих джерел фінансування, котрі підприємство може використовувати довгий час у своїй діяльності.[17,с.3]

Коефіцієнт фінансової стійкості = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів . Динаміка зміни коефіцієнту зображена на ричунку 2.8.

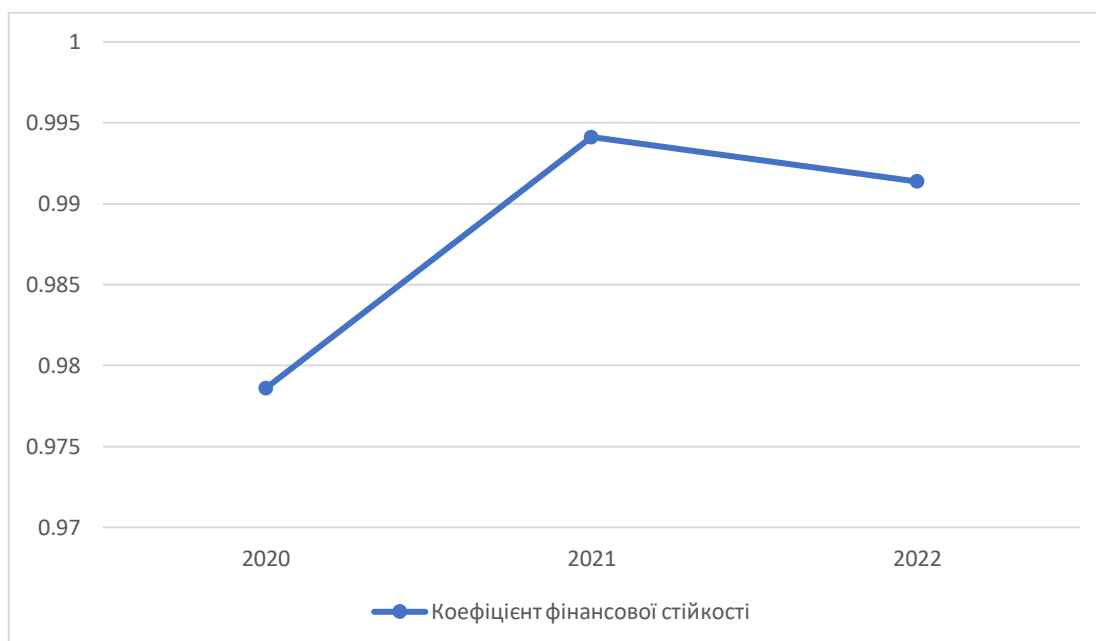


Рисунок 2.8 — Динаміка коефіцієнту фінансової стійкості «Приват Агро» [13]

Динаміка коефіцієнту вказує на те, що «Приват Агро» має високий показник фінансової стійкості, адже нормативне значення становить 0,7-0,9 одиниць. Тобто компанія може залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Показник вказує на те, що компанія неактивно використовує короткострокові та довгострокові позики.

Наступним важливим коефіцієнтом є рентабельність власного капіталу. Показник рентабельності власного є мірою ефективного використання власного капіталу, тобто він вказує, скільки прибутку згенеровано на кожну одиницю вкладеного власного капіталу.

Розрахунки проводимо, за такою формулою:

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток (Чистий збиток) / Середньорічна сума власного капіталу * 100% (1)

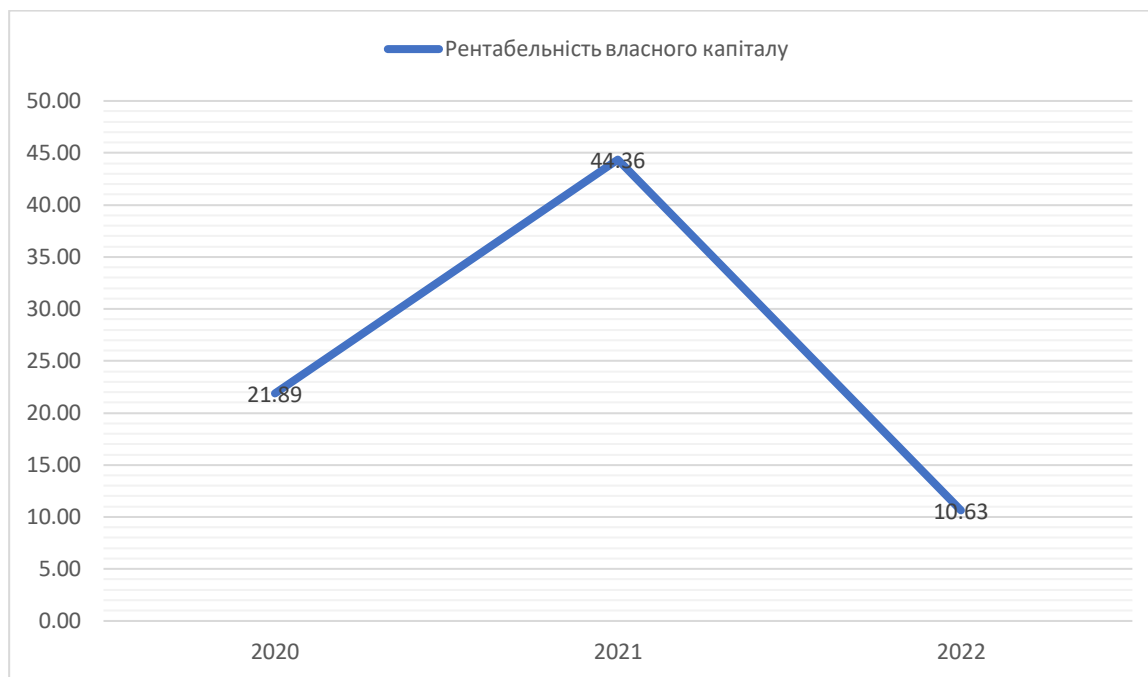


Рисунок 2.9 — Динаміка показника рентабельності власного капіталу компанії 2020-2023 рр. [13]

Показник рентабельності власного капіталу є мірою ефективного використання власного капіталу, тобто він вказує, скільки прибутку згенеровано на кожну одиницю вкладеного власного капіталу компанії «Приват Агро». Розрахунок цього коефіцієнта у 2022 році становить 10,63 одиниць. Вище значення коефіцієнта є позитивним для підприємства, оскільки він відображає відносне збільшення чистого прибутку, отриманого з тієї ж кількості капіталу. Обчислені коефіцієнти підтверджують, що компанія знаходиться на етапі зрілості. Компанія неактивно впроваджує зміни у своїй діяльності.

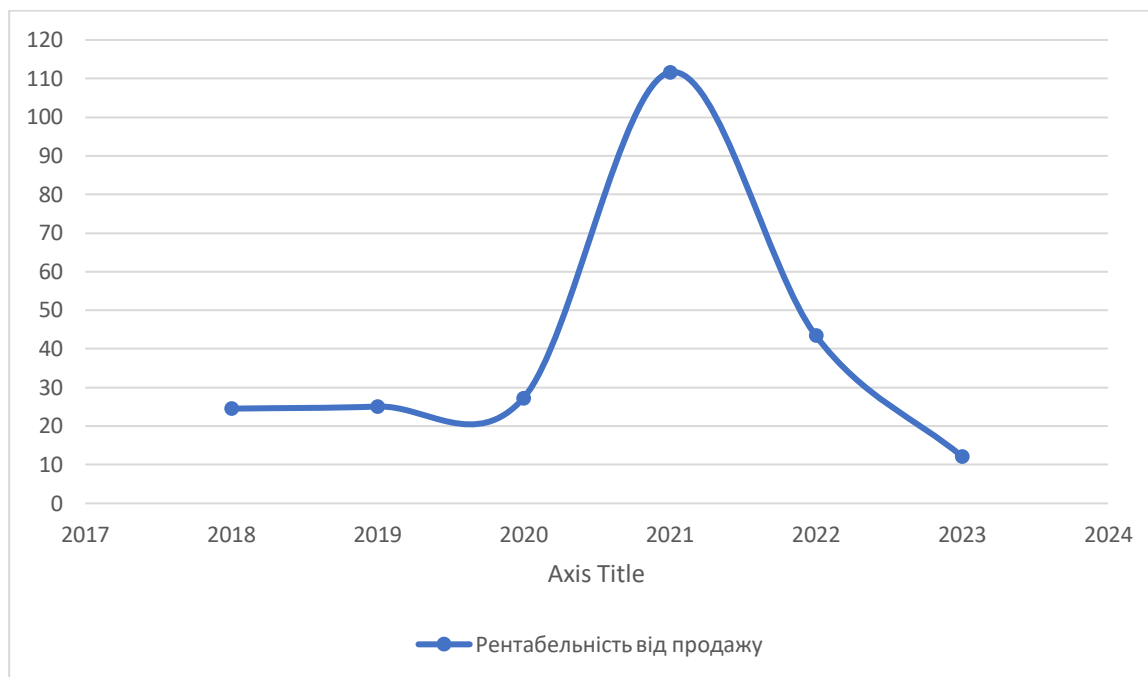


Рисунок 2.10 – Рентабельність від продажу СГ культур «Приват Агро» протягом 2018-2023 рр.[13]

Порівняно із 2022 роком рентабельність від продажу СГ культур знизилась близько на 72 %. Такий показник спричинений зниженням закупівельних цін на внутрішньому ринку на вирощувані культури «Приват Агро», а саме: соняшник, кукурудза, пшениця, ячмінь та горох. Наступним фактором зниження рентабельності це підвищення закупівельних цін на засоби вирощування сільськогосподарських культур, а саме : засоби захисту, посівний матеріал, добрива, енергоресурси і т.д.

Рентабельність кожної з вирощуваних культур зображена на рисунку 2.11.

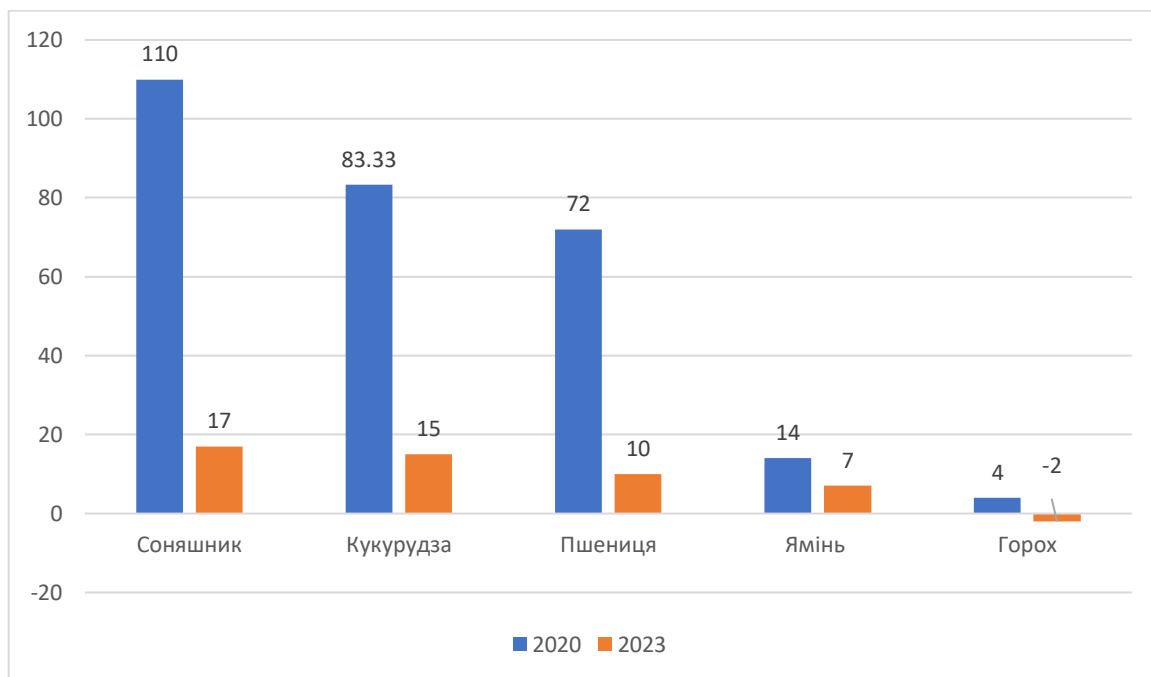


Рисунок 2.11 – Рентабельність вирощуваних культур за 2020 та 2023 роки [13]

Показники рентабельності за останні роки свідчать про динаміку зниження. Порівнюючи рентабельність показників 2020 та 2023 можемо розрахувати зниження цього показника :

Соняшник – зниження на 85%

Кукурудза-зниження на 81%

Пшениця- зниження на 86%

Ячмінь- зниження 50%

Горох – зниження на 150 %

Порівняно із 2020 роком рентабельність сільськогосподарських культур знизилась всередньому на 90,5 % на культури : кукурудза, соняшник, пшениця, ячмінь та горох. Погіршення показників рентабельності виробництва та залежність від одного джерела доходу свідчить про необхідність запровадження змін. Такі шляхи, як нарощування обсягів виробництва та розширення ресурсів діяльності в цьому напрямку не є доцільним. Диверсифікація є перспективним напрямком розвитку.

Першою передумовою здійснення диверсифікації на підприємстві є високі показники фінансової стабільності, про це свідчать коефіцієнти фінансової

стійкості та абсолютної ліквідності тобто компанія має можливість залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі, за рахунок першокласних ліквідних активів. Підприємство може скористатися власними ресурсами для здійснення диверсифікації, про це свідчить динаміка нерозподіленого прибутку.

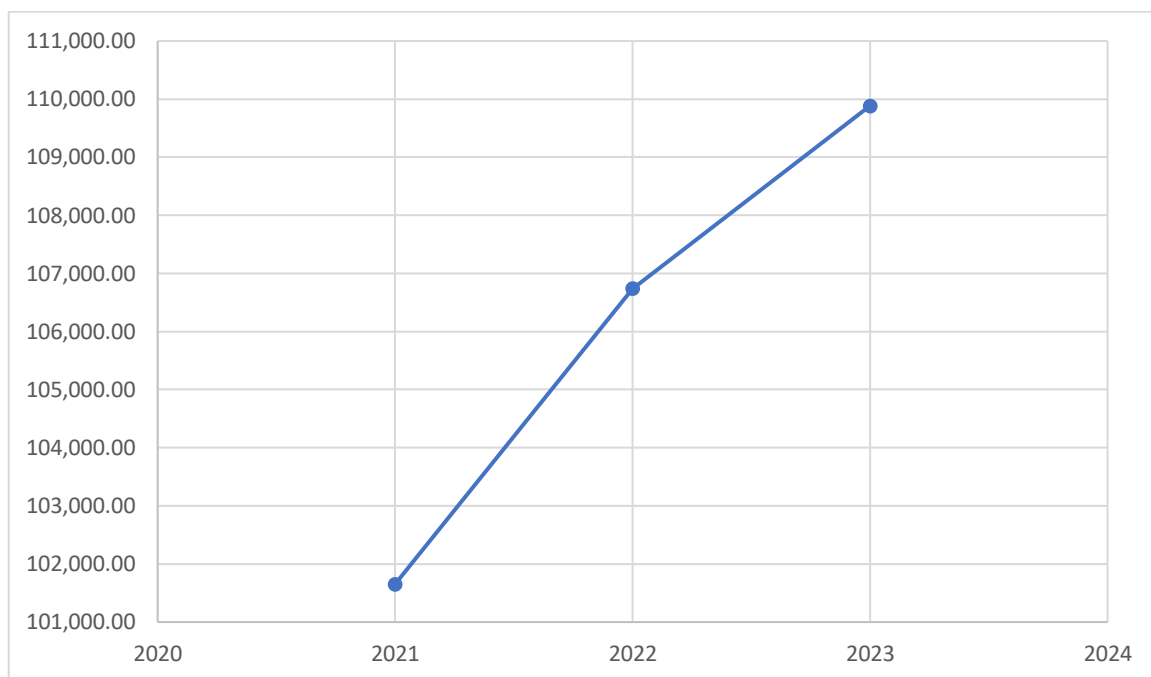


Рисунок 2.12 — Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку 2021-2023 рр .

[13]

Наступною передумовою до диверсифікації є висока концентрація капіталу в галузі сільського господарства. Так як галузь має найвищі показники у структурі ВВП, вона є основою всієї економіки України. До початку повномасштабного вторгнення ринок вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції розвився швидкими темпами, показники прибутковості від ведення сільського господарства значно зростали, що сприяло залучення великих коштів від інвесторів. Утворювалися великі компанії, які порушували умови добросовісної конкуренції в галузі та створювали короткостроковий дисбаланс між великими підприємствами та малими. В загальному перенасиченість капіталом галузі зменшує показники рентабельності вирощування традиційних сільськогосподарських культур та спричиняє занепад життєвого циклу товару на ринку.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони компанії «Приват Агро» було використано SWOT-аналіз, який зображений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1— SWOT-аналіз компанії Приват Агро [31, с 258]

Сильні сторони: • забезпеченість новітнім с/г обладнанням та технікою; • чітке дотримання технології вирощування; • високі показники врожайності культур; • рівень природокористування земельними ділянками;	Слабкі сторони • незабезпеченість обладнанням для зберігання зерна ; • неефективність використання наявних ресурсів ; • залежність від людського фактору;
Можливості • розвиток нових напрямків рослинництва (вирощування нових нішевих культур); • розширення послуг обробітку землі; • розширення площ обробітку земель с/г призначення.	Загрози: • низькі показники прибутковості виробництва; • зменшення клієнтської бази; • занепаду виробничої діяльності.

Так як сильними сторонами є : забезпеченість новітнім с/г обладнанням та технікою; чітке дотримання технології вирощування; високі показники врожайності культур; рівень природокористування земельними ділянками; знання та досвід у сфері. Використання синергії: є передумовою до розширення виду діяльності продукції. Підприємство володіє навичками та знаннями, які можуть бути використані в інших галузях, диверсифікація може допомогти підприємству використовувати свої сильні сторони у вирощуванні інших сільськогосподарських

культур або вихід на інші галузі наприклад овочівництво та садівництво, переробка сг культур та інші.

2.2 Напрями здійснення диверсифікації діяльності підприємства

Основною метою диверсифікації діяльності є підвищення рентабельності виробництва, зменшення ризику, пов'язаного із кон'юнктурними коливаннями та змінами в попиті на основні вирощувані культури, шляхом зміни діяльності вбік більш перспективних напрямків.

Діяльність компанії орієнтована на досягнення кращих результатів, що проявляються у збільшенні прибутковості та пошуку нових можливостей. Для виявлення можливостей розвитку слід провести стратегічний аналіз та оцінку ефективності управління потенціалом в умовах сучасного бізнесу. Найбільш загальне уявлення про позицію компанії на ринку та ефективне використання її потенціалу можна отримати, проаналізувавши та оцінивши показники конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі..

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

Оцінюванню перспективності галузі наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Оцінювання перспективності галузі рослинництва сільського господарства за методом Томпсона [31,262]

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	10	1,5
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,1	7	0,7
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,1	8	0,8
4. Рівень конкуренції	0,15	9	1,35
5. Можливі загрози та шанси	0,15	9	1,35
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,1	10	1
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,1	9	0,9
8. Вплив середовища	0,05	7	0,35
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	0,1	7	0,7
Усього	1	—	8,65

Проаналізувавши привабливість галузі рослинництва сільського господарства, можна визначити, що вона має високі показники 8,65 бали. Тому що на ринку досить високі показники, можливостей та загроз, вимог до рівня технологій та капіталовкладень. Також ринок охоплює різні сегменти бізнесу.

Для аналізу стратегії підприємства методом Shell/DPM необхідно розрахувати перспективність підприємства. Для проведення дослідження було визначено 12 показників в категорії: ринкова позиція, виробничі можливості та підтримуючі послуги. Вони були оцінені за 10-бальною шкалою. Вкінці розраховувалася середня оцінка по всіх показниках. Показники конкурентоспроможності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Оцінювання конкурентоспроможності підприємства «Приват Агро» [31,262]

	Кількість балів
1.Ринкова позиція	6
Частка ринку	5
Збутова мережа	7
Мережа післяпродажного обслуговування	5
2.Виробничі можливості	7
Економічні показники виробництва	6
Доступність сировинних ресурсів	7
Можливість вносити зміни в продукти	7
3.Інжиніринг Підтримуючі послуги	4
Можливості по відношенню до ринкового положення	9
Здібності до виробничих інновацій	7
Якість продукції	10

Середня оцінка конкурентоспроможності становить 6, 6 бала. На основі цих показників можна побудувати матрицю «Shell/DMP», яка зображена на рисунку 3.1.



Рисунок 2.13 — Матриця галузевої привабливості — конкурентоспроможність [31,с. 262]

Ґрунтуючись на результатах показників конкурентоспроможності і перспективи розвитку галузі, підприємству потрібно обрати стратегію посилення активності на ринку, шляхом диверсифікації напрямків виробництва.

Напрямки диверсифікації підприємства - це стратегічний підхід, що передбачає розширення діяльності підприємства за рахунок входження в нові галузі та ринки, що різняться від основного напрямку діяльності, з метою зниження ризиків та забезпечення стабільності у складних умовах ринку.

Першим напрямком було визначено здійснення виробничої продуктово-асортиментної диверсифікації. Основною пропозицією, щодо управління диверсифікацією є введення в структуру сівозміни сої замість гороху, які мають добрі експортні показники на ринку. Соя вже традиційно багато років входить до групи найпоширеніших сільськогосподарських культур світу. Глобальний ринок торгівлі соєвими бобами за останні два десятиліття зріс до майже 50–55 млн тонн. Крім того, збільшується торгівля продуктами її переробки.

Посівні площі під цією культурою в Україні залишаються на стабільному рівні, близько 1,7 млн гектар. Експорт та переробка постійно зростають, до цього

країна посідає 8 місце за обсягами експорту в світі. Динаміка експорту має зростаючу тенденцію (Таблиця 1)

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, експорт сої з України з 2011 по 2021 рік мав динаміку, яка зображена на рисунку 3.3.

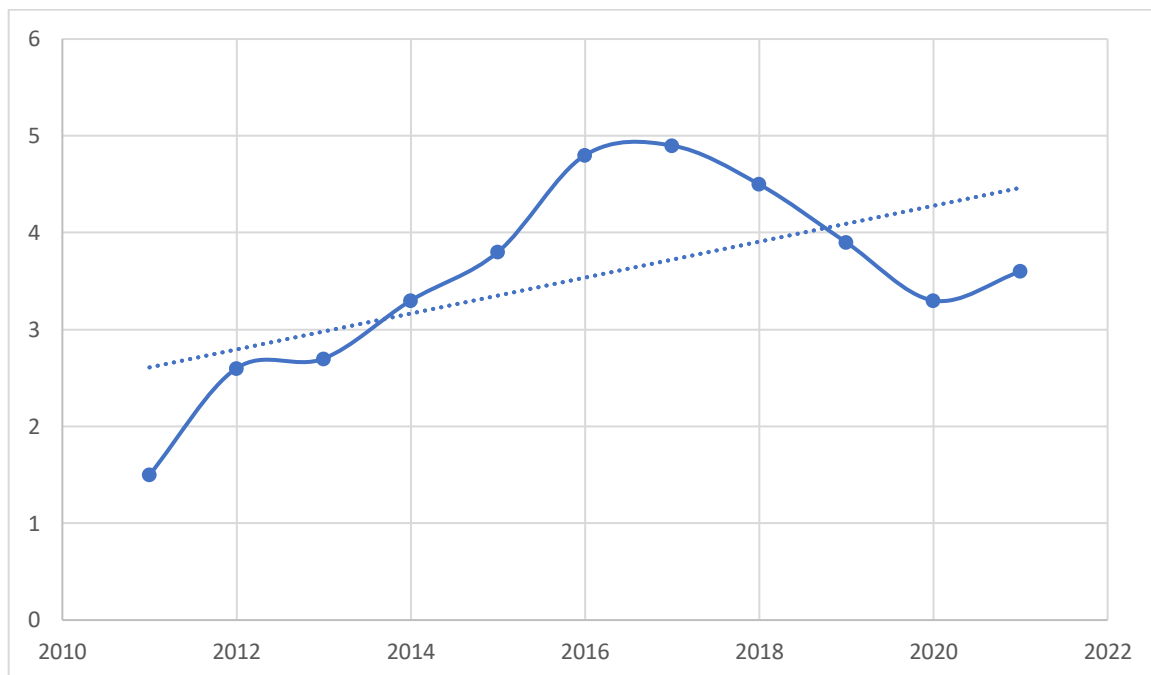


Рисунок 2.14 — Обсяги експорту сої з 2012 по 2021 р. [14]

Наступною пропозицією є вирощування ріпаку. Ріпак є однією з провідних глобальних олійних сільськогосподарських культур універсального продовольчого і технічного значення. Для агробізнесу ріпак є вигідною альтернативою соняшнику, а за ціною ця культура є досить рентабельною за умов висіву якісного насіннєвого матеріалу та дотримання технології вирощування.

Значний попит на насіння ріпаку та сприятлива кон'юнктура світового ринку зумовили розширення його виробництва вітчизняним агробізнесом протягом останніх років..

Основною перевагою вирощування ріпаку є зростаючий рівень попиту на культуру в інших галузях, таких як :

- фармацевтика — ріпак служить сировиною для деяких ліків;

- харчова промисловість – рослину використовують у виробництві кулінарної олії, майонезу, хлібобулочних виробів, а також ріпакового меду;
- хімічне виробництво – з рослини роблять високоякісне біопаливо;
- легка промисловість – з ріпаку виробляють текстиль;
- косметична індустрія – ріпакова олія часто виступає одним з головних компонентів багатьох засобів для догляду, оскільки має зволожуючі та поживні властивості;
- сільське господарство – ріпаковий шрот і макуха використовується для виробництва комбікорму для худоби, оскільки рослина багата на білки, жири та мінеральні солі.

Для підприємства перевагами у вирощуванні цієї культури є:

- Є цінним попередником. Завдяки розвиненій кореневій системі забезпечує надходження та акумуляцію вологи у глибоких шарах ґрунту, а також сприяє його кращій аерації.
- Ріпак — хороший сидерат. Він може забезпечити збільшення органічної речовини в ґрунті.
- Раннє досягання культури. Зелену масу озимий ріпак формує раніше за інші кормові культури — вже в середині квітня або на початку травня. Це досить важливо для тваринництва. Крім того, ріпак можна успішно використовувати як проміжну культуру.
- Виступає у якості біофуміганта. Добре розвинена коренева система сприяє зменшенню забур'яненості полів. За правильної технології вирощування ріпаку знижується інтенсивність ерозії ґрунтів внаслідок покращення їхньої структури (знову ж таки, завдяки кореневій системі культури).

Основна перспектива вирощування цієї культури для підприємства є її рентабельність. Для оцінки рентабельності розрахуємо собівартість вирощуваної культури, наведену в рисунку 3.3

Елементи витрат	Складові витрати у собівартості, грн	Прогнозована урожайність, т/га				
		2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
		прогнозована собівартість 1 т, грн				
Виробничі витрати на 1 га, всього	25 957,6	12978,8	10383,0	8652,5	7416,5	6489,4
Прямі матеріальні витрати — усього	20 895,2	10447,6	8358,1	6965,1	5970,1	5223,8
в т. ч. насіння та посадковий матеріал	1500,0	750,0	600,0	500,0	428,6	375,0
мінеральні добрива	4666,7	2333,3	1866,7	1555,6	1333,3	1166,7
пальне і мастильні матеріали	3231,8	1615,9	1292,7	1077,3	923,4	808,0
решта матеріальних витрат (включаючи ЗЗР)	11 496,8	5748,4	4598,7	3832,3	3284,8	2874,2
Прямі витрати на оплату праці	5062,3	2531,2	2024,9	1687,4	1446,4	1265,6
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати (вкл. амортизацію, оренду плати) — разом	5794,4	2897,2	2317,8	1931,5	1655,5	1448,6
зокрема відрахування на соціальні заходи	994,4	497,2	397,8	331,5	284,1	248,6
Витрати на збут	519,2	259,6	207,7	173,1	148,3	129,8
Адміністративні витрати	2595,8	1297,9	1038,3	865,3	741,6	648,9

Рисунок. 2.15 — Структура витрат вирощування ріпаку [13]

Тобто з проведених розрахунків, можемо проаналізувати що загальні витрати на 1 га вирощування ріпаку становлять 26000 грн. Таким чином при середній врожайності в 3,5 т з гектару, собівартість 1 тони вирощуваної продукції становитиме 7428грн. На ринку середня ціна становить близько 14000 грн. З отриманих даних можемо розрахувати рентабельність вирощуваної продукції, вона становить 46,94%. Отже враховуючи основну ціль підприємства «Приват Агро» підвищити рентабельність виробництва до 45 % даний напрямок діяльності є перспективним.

Основними перевагами продуктно-асортиментної диверсифікації є :

- Відсутність потреби додаткових інвестицій. Компанія самостійно може реалізувати розширення виробництва.
- Відсутність потреби у великих фінансових вкладеннях, закупівлі додаткового обладнання, технології чи найму висококваліфікованого персоналу. Технологія вирощування сої та ріпаку забезпечується обладнанням класичного обробітку ґрунту.

- зниження ризиків реалізації традиційних культур. Компанія не залежить виключно від реалізації традиційних культур (соняшник, кукурудза, пшениця, ячмінь)
- гнучкість основного виробництва, яке полягає в тому, що знижується ризик неврожаю тієї чи іншої культури.
- Розширення географії збуту. Ці культури є орієнтованими на експорт, тому основними покупцями можуть бути як компанії переробники на внутрішньому ринку так і імпортери на зовнішньому ринку.
- Розширення клієнтської бази та партнерів.

До недоліків можна віднести :

- Залежність від зовнішньоекономічних умов розвитку України;
- Залежність підприємства від одного джерела доходу;
- Збільшення витрат на виробництво
- Потреба у розширенні складських приміщень
- Потреба у купівлі «ріпакового столу» для збирання врожаю за ціною близько 400тис. грн.

Наступним видом може бути вертикально-інтегрована виробнича диверсифікація, а саме глибинна переробка рештків сільськогосподарських культур на біометан.

Перш ніж аналізувати напрямок диверсифікації, необхідно здійснити аналіз привабливості галузі. Методика вимірювання за Харісоном передбачає перелік таких основних факторів, як : вплив постачальників, вплив споживачів, міцність бар'єрів входу, рівень конкуренції, рівень і тип регулювання збоку держави, прибутковість та ефективність функціонування у період економічного спаду. Ці показники є найбільш впливовими і мають питому вагу 0,1.

Підсумовуючи дослідження, оцінка привабливості цієї галузі становить 3,57 бали, що є досить високим показником для компанії «Приват Агро», тому цей напрямок є досить перспективним. (табл.3.1)

Таблиця 2.4 — Оцінювання перспективності галузі виробництва біометану за методом Харрісона [13]

Критерії	Питома вага	Бал	Оцінка
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,4
2. Вплив споживачів	0,10	2	0,2
3. Вплив товарів-замінників	0,03	4	0,12
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	4	0,4
5. Рівень конкуренції	0,15	4	0,6
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	5	0,5
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	3	0,09
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	3	0,09
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	4	0,12
10. Вплив профспілок	0,06	1	0,06
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	3	0,09
12. Темпи зростання	0,04	5	0,2
13. Прибутковість	0,10	4	0,4
14. Ефективність функціонування у період економічного спаду	0,10	3	0,3
Усього	1,00	—	3,57

Основною сировиною біометану, є рослинні рештки, зокрема і солома пшениці. Підприємство ПСП «Приват Агро» займається вирощуванням озимої пшениці, проте після збирання врожаю солома залишається в полі. Тобто перехід до виробництва біометану може стати шляхом до покращення ефективності використання ресурсів виробництва.

Основними перевагами виробництва біометану для компанії є :

- галузь знаходиться на початковому етапі свого розвитку та має всі перспективи для подальшого зростання;
- наявність споживача (зокрема країни ЄС);
- наявність сировинної бази;
- доступність технології;
- виділення грантових коштів з боку країн партнерів для будівництва заводів.

Основними можливостями для підприємства «Приват Агро» може бути :

- збільшення доданої вартості сировини;
- підвищення ефективності використання ресурсів (переробка соломи, біорешетків культур);
- підвищення дохідності виробництва;
- вихід на новий ринок (покупці країн ЄС);
- збільшення партнерів, зокрема за кордоном.

Це може забезпечити збільшення доданої вартості сировини та підвищення виробничого потенціалу всієї України.

Проте побудова заводу з переробки біометану є дуже капіталомістким. Тому підприємство може обрати напрямок фінансової диверсифікації. Тому наступною пропозицією крім інвестування в основне виробництво, є направлення фінансових ресурсів у існуючу компанію , шляхом купівлі акцій або частини бізнесу Таким чином компанія зменшить ступінь ризику від інвестицій та покращить свої фінансові показники.

Наступним видом горизонтально-неінтегрованої диверсифікації , для підприємства «Приват Агро» може бути виробництво заморожених фруктів та ягід, а саме (малини, абрикоси, яблука, полуниці тощо). Цей напрямок полягає в різкому-шоковому заморожуванні фруктів для подальшого продажу їх споживачам, шляхом постачання в заклади харчування : кафе ресторани, кондитерські фабрики, а також реалізації індивідуально покупцям.

Важливим є те, що на даний момент ринок заморожених фруктів та овочів розвивається стрімкими темпами, про це свідчить графік динаміки торгівлі заморожених фруктів на рисунку 3.4

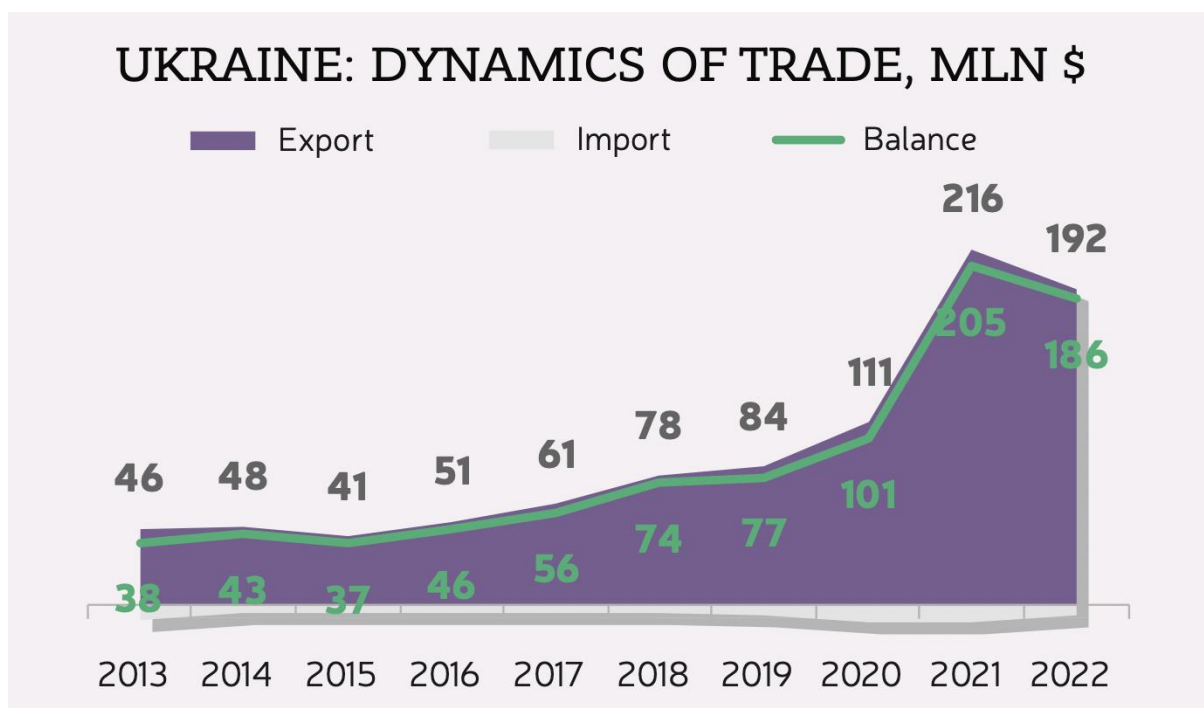


Рисунок. 2.16 — Динаміка торгівлі замороженими фруктами та овочами протягом 2013-2022 рр. [14]

Експорт під час війни здійснювався на 82 % , що є перевагою діяльності в складних зовнішньоекономічних умовах.

Основні капітальні інвестиції, які компанія «Приват Агро» має понести, для запровадження цього виду діяльності:

- морозильна камера – 650000 грн
- Холодильна камера для зберігання – 200000грн
- Мийна ванна – 350000грн.
- Пристрій для нарізування овочів та фруктів – 203000 грн.
- Устаткування для пакування продукції — 250000 грн.
- Виробничий стіл – 5000 грн

Загальні капітальні інвестиції становлять близько 1 658 тис. грн.

Собівартість виробництва 1 тони замороженої продукції близько 50100 грн.
Закупівельна ціна на ринку замороженої продукції складає близько 90000 грн.
.Розрахунок основних показників наведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок основних показників [13]

Показник	Розрахунок
----------	------------

Собівартість виробництва 1.т замаороженої малини	50000 грн.
Ціна на ринку	90000 грн.
Рентабельність реалізації 1.т	$(90000-50100)/50100*100=79,6\%$
Прибуток за місяць (при виробничій потужності 10т.)	$(90000-50100)*10=399000$ (грн.)
Річний прибуток від реалізації (враховуючи сезонність виробництва 5 місяців)	$399000*5=1995000$ (грн)
Термін окупності інвестицій	$1658000/1995000*12=9,97$ (міс.)

Тобто рентабельність виробництва становить 79,6 %..Що є привабливим для подальшого розвитку підприємства «Приват Агро».

При виробництві 10 тон в місяць прибуток становить 399000 грн.

Враховуючи сезонність закупівлі сировини, тобто можливість інтенсивного виробництва становить 5 місяців. Підсумовуючи прибутковість за місяць, річний прибуток від реалізації готової продукції становить 1995000 грн. За попередніми розрахунками термін окупності інвестицій становить 10 місяців.

Основними можливостями для компанії при впровадженні цього напрямку диверсифікації можуть бути:

- покращення фінансової гнучкості, тобто підприємство може не залежати від одного джерела доходу;
- збільшення доданої вартості сировині;
- розширення клієнтської бази;
- підвищення впізнаваності підприємства;
- вихід на новий ринок.

Узагальнюючи всі пропозиції можна зробити висновок, що компанії під час управління диверсифікацією необхідно змінювати вектор виробництва в сторону переробки сільськогосподарських культур та створення доданої вартості сировині.

Таким чином компанія вийде на новий рівень та забезпечить розвиток власного виробництва.

ВИСНОВОК

Узагальнюючи дослідження теоретичних основ диверсифікації, як інструменту розвитку підприємства, можна визначити, що в сучасних умовах бурхливого розвитку та мінливого економічного становища диверсифікація є важливою економічною категорією для багатьох підприємств. Багато науковців присвятили свої роботи дослідженню цього поняття. Не можна не відзначити значний науковий внесок у вивчення процесів диверсифікації представників школи стратегічного управління «КНЕУ» - професорів А. П. Наливайка та Шершньова З.Є.

Узагальнюючи трактування, можна визначити, що спільним у твердженнях є те, що це процес переходу на новий вид діяльності підприємства, проте цілі та причини мають різне значення.

Диверсифікація може бути інструментом розвитку компанії, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. На рівні бізнес-середовища актуальним є визначення категорії управління диверсифікацією. Управління диверсифікацією - багаторівневий процес, який базується на аналізі стану господарської діяльності, визначення основних напрямків диверсифікації та прийнятті рішень щодо найоптимальнішого варіанту розширення діяльності підприємства. Тобто дослідження цього поняття є важливим для менеджерів сучасних бізнес організацій.

У таких умовах одним з ключових інструментів, який допомагає компанії ПСП «Приват Агро» ефективно оптимізувати свою діяльність, може бути диверсифікація.

За допомогою «SWOT» аналізу було здійснено внутрішній аналіз підприємства «Приват Агро», визначено основні переваги та недоліки підприємства, проаналізовано структуру управління, маркетингову діяльність, систему цілей та організаційну культуру. Визначено, що персонал виробничого підрозділу, володіє навичками та знаннями, які можуть бути використані в інших галузях, диверсифікація може допомогти підприємству використовувати свої сильні сторони у вирощуванні інших сільськогосподарських культур або вихід в

інші галузі наприклад овочівництво та садівництво, переробка сільськогосподарських культур та інші. Так як сильними сторонами є : забезпеченість новітнім с/г обладнанням та технікою; чітке дотримання технології вирощування; високі показники врожайності культур; рівень природокористування земельними ділянками; знання та досвід - використання синергії всіх цих факторів у новій галузі є позитивною передумовою до розширення виду діяльності компанії.

Досліджуючи зовнішнє середовище, було проаналізовано стан агропромислового комплексу за останні роки, його функціонування в умовах війни, а також здійснено сегментацію ринку сільського господарства в галузі рослинництва та визначено місце «Приват Агро».

Проаналізувавши фінансово-господарський аналіз, можна зробити висновок, що для підприємства ПСП «Приват Агро» існує багато передумов для здійснення диверсифікації, серед них : погіршення показників рентабельності виробництва, залежність від одного джерела доходу, насичення галузі капіталом, показники фінансової стабільності і так далі.

На сьогодні в компанії є фінансові можливості до здійснення диверсифікації, про це свідчать показники дохідності та динаміка нерозподіленого прибутку, що може стати джерелом для диверсифікації.

Першим напрямком розвитку ПСП «Приват Агро» було визначено здійснення виробничої продуктно-асортиментної диверсифікації. Вона полягає введення в структуру сівозміни сої які мають добрі експортні показники на ринку та високі показники рентабельності через невибагливість культури до засобів підживлення. Наступним напрямком цього виду диверсифікації є вирощування ріпаку, що має високі показники рентабельності 53%. Перевагами цього напрямку є : відсутність потреби додаткових інвестицій. Компанія самостійно може реалізувати розширення виробництва. Відсутність потреби у великих фінансових вкладеннях, закупівлі додаткового обладнання, технології чи найму висококваліфікованого персоналу. Проте основним недоліком, є підвищення ризику діяльності компанії через залежність від одного джерела доходу-реалізації вирощеної продукції.

Наступним видом може бути вертикально-інтегрована виробнича диверсифікація, а саме глибинна переробка рештків сільськогосподарських культур на біометан. Солома може стати основною сировиною для виробництва біометану. Тобто перехід до виробництва біометану може стати шляхом до покращення ефективності використання ресурсів виробництва. Проте побудова заводу з переробки біометану є дуже капіталомістким. Тому підприємство може обрати напрямок спільної діяльності з існуючим підприємством для зниження бар'єрів входу на ринок та економії фінансових ресурсів.

Ще один перспективний напрямок горизонтально-інтегрованої виробничої диверсифікації - це виробництво заморожених фруктів. Основними перспективами для підприємства є: підвищення гнучкості підприємства, збільшення доданої вартості виробленої продукції, розширення географії збуту та підвищення фінансових показників компанії.

Вищеперераховані заходи дозволять з впевненістю забезпечити розвиток підприємства, а також допоможуть покращити якість надання послуг. Зміни, які має здійснити підприємство від освоєння даних напрямків, також позитивно вплинуть на конкурентоспроможність підприємства і допоможуть покращити набуті досягнення в основній сфері діяльності.

Узагальнюючи всі пропозиції можна зробити висновок, що компанії під час управління диверсифікацією необхідно змінювати вектор виробництва в сторону переробки сільськогосподарських культур та створення доданої вартості сировині. Таким чином компанія вийде на новий рівень та забезпечить розвиток власного виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. URL:http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf
2. Гребешкова О.М. Грабовенко О.В. Диверсифікація діяльності в контексті економічного управління URL: http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Z21ID=1288686465929333517&Image_file_name=CONF_EL%5CEkon_pidpr_teor_pra kt_VI_konf_16.pdf].
3. Збарський В.В., Талавиря М.В., Остапчук А.М.. Диверсифікація економічної діяльності малого та середнього агробізнесу URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/download/271580/267206>
4. Ставицька І.Є. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50525/7/Illiashenko.pdf;jsessionid=8A5B9FF39F7D5C36129BBB59D9DD8DDB>
5. Васьківська К. Теоретичні основи диверсифікації виробництва сільськогосподарських підприємств: монографія / за заг. ред. К. Васьківська, К. Бакуш. Львів: Львівський національний аграрний університет, 2009. 5-6 с. .
6. Мищенко А.П. Стратегічне управління: навч. пос. – Дніпро, 2003. – 250 с.
7. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства .URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/2263/1/Стратегія%20диверсифікації%20в%20управлінні%20міжнародною%20конкурентоспроможністю%20підприємства.pdf>
8. Бондарь В.В. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/50525/7/Illiashenko.pdf;jsessionid=8A5B9FF39F7D5C36129BB
B59D9DD8DDDB

9. Бояринова К. О. , Панін А. С. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства.URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230512>

10.Бокань А.А.. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми.URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45484/0ы5-Bokan.pdf?sequence=1>

11. М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах .URL: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf

12. Ковтуненко Ю.В., Сапожников Р.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління.URL:[http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/5587/1/Ковтуненко %20Ю.В..pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/5587/1/Ковтуненко%20Ю.В..pdf)

13.Офіційний сайт ПСП «Прива Агро».URL:<https://www.privatagro.com.ua>

14. Офіційний сайт Державної служби статистики..URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>

15. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві.Center for Food and Land Use Research.URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Losses_report_issue2_ua-1.pdf

16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічний менеджмент. URL: culonline.com.ua

17. О. А. Коваль, П. Р. Літус, Управління фінансовою стійкістю підприємства.URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf

18. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. – Київ.: КНЕУ, 2006. 527 с.

19. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації: монографія, . с. 109–114.

19. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://readbookz.com/books/34.html>

20. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: науковий збірник Київ: КНЕУ, 2010. 201-208 с.
21. Мостенська Т. Л. Основні аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу.URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf>
22. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
24. Seyoum, Belay. Export-import theory, practices, and procedures.Belay Seyoum. – Third edition. – New York, London: Routlege, 2014. – 644 p.
25. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч.посіб. / [Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін.]; за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. А. Зайця. Київ.: Освіта України, 2012. – 272 с.
26. Беззубець Л.Л. Вплив конкуренції на становлення та розвиток соціально-ринкової економіки України 2012. № 18/1. С. 184-189.27.
- 27.Мохненко А.С. Економічна сутність конкуренції і конкурентоспроможності . 2010 . № 68 . С. 165-171 .
28. Рibaкова О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. Науковий вісник академії муніципального управління. 2009.№7 .С 23.
29. Салип Ю.О. Генезис сутності конкурентоспроможності підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2012. № 4 (14). С. 74-78.
30. Чернуха І.В. Еволюція підходів щодо визначення конкуренції: теоретичні аспекти . Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. 2011. № 2 (21). С. 350-357.
31. Стратегічний менеджмент : підручник / М.Ю Дітковська, С.М.Задорожна, Н.В Іванова та ін .;за наук. Ред. д.е.н, проф. Бутка М.П

32. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. С.172–175.

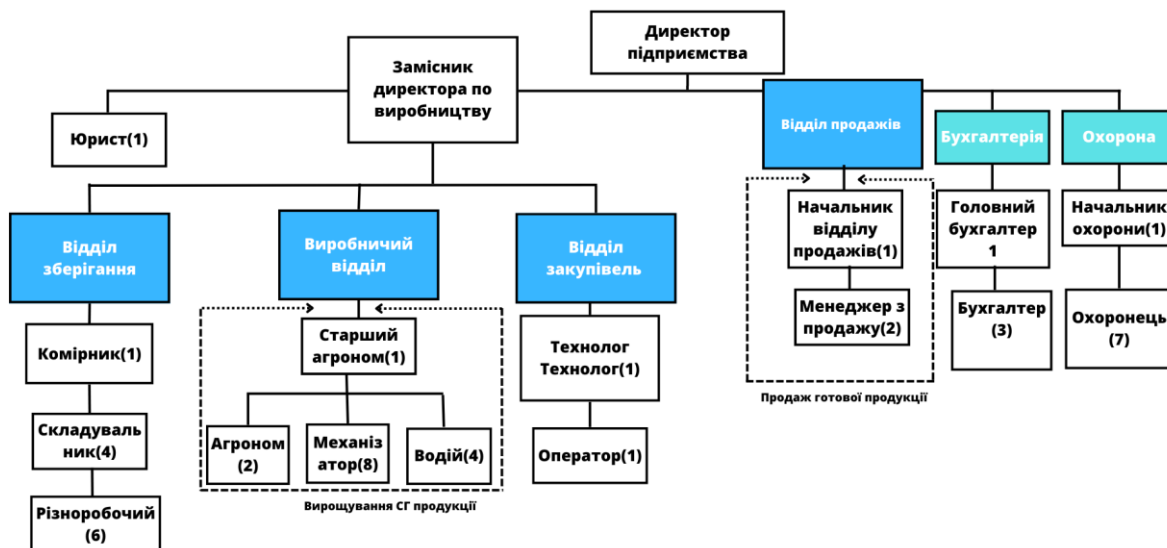
33. Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/43/53>

34. Яців.І.Б., Соловей Ю.І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих ресурсах. URL: http://repository.lnup.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/20/1/Yatsiv_Solovei_monograph.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1 «Ієрархічна структура управління підрозділів Приват Агро»



Додаток Б

Таблиця Б.1 «Групування підприємств за розмірами зібраної площ
основних сільськогосподарських культур у 2021 році»

	Кількість підприємств / <i>Number of enterprises</i>		Обсяг виробництва (валовий збір) / Volume of production (gross collection)		
	одиниць /units	у % до загальної кількості / % to the total	тис. т / thsd. tons	у % до загального обсягу виробництва (валовий збір)	Урожайність, ц з 1 га площі зібраної
Підприємства	32403	100,0	69689,1	100,0	59,3
з них з площею, га					
до 100,00	18361	56,7	2699,1	3,9	41,3
100,01-200,00	3745	11,5	2717,7	3,9	49,8
200,01-500,00	4380	13,5	7596,6	10,9	53,5
500,01-1000,00	2833	8,7	11352,0	16,3	56,0
1000,01-2000,00	1938	6,0	15567,4	22,3	57,9
2000,01-3000,00	604	1,9	8977,9	12,9	61,5
більше 3000,00	542	1,7	20778,4	29,8	70,4

Додаток В

Рисунок В.1 «Фінансовий баланс Приват Агро 2019р.»

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 317,7	4 109,2
Основні засоби :	1010	15 085,6	18 657,2
первісна вартість	1011	39 047,6	38 845,6
знос	1012	(23 962,0)	(20 188,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	19 403,3	22 766,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	35 502,5	37 374,1
у тому числі готова продукція	1103	24 212,4	25 743,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	663,3	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	19,9	115,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 757,1	949,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	359,5	2 035,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	45 302,3	40 473,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	4,6
Баланс	1300	64 705,6	63 244,9
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	76,4	76,4
Додатковий капітал	1410	1 311,9	1 240,6
Резервний капітал	1415	122,9	122,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61 556,0	60 356,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	63 067,2	61 795,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-70,0	-
товари, роботи, послуги	1615	-	874,6
розрахунками з бюджетом	1620	1 386,1	310,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	125,5	66,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	196,8	197,2
Усього за розділом III	1695	1 638,4	1 449,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	64 705,6	63 244,9

Таблиця В.2 «Звіт про фінансові результати 2019р.»

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 159,7	45 750,3
Інші операційні доходи	2120	412,0	206,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 571,7	45 956,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 194,7)	(34 405,5)
Інші операційні витрати	2180	(3 210,6)	(2 281,3)
Інші витрати	2270	(243,7)	(828,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39 649,0)	(37 514,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 077,3)	8 441,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1 077,3)	8 441,7

Додаток Г

Рисунок Г.1 «Фінансовий баланс Приват Агро 2020р.»

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПРИВАТАГРО"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ПОЛТАВСЬКА		за КОАТУУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	приватне підприємство		за КОПФГ	32413243
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур		за КВЕД	5323655000
Середня кількість працівників, осіб	38			120
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			01.11
Адреса, телефон	БУЛ. Миру, 46, СМТ. ОРЖИЦЯ, ОРЖИЦЬКИЙ, ПОЛТАВСЬКА 37700			0535791360

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	На початок звітного року	3	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	-
первісна вартість	1001	-	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 109,2	1 215,6	
Основні засоби :	1010	18 657,2	38 715,3	
первісна вартість	1011	38 845,6	62 914,8	
знос	1012	(20 188,4)	(24 199,5)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	22 766,4	39 930,9	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	37 374,1	24 395,8	
у тому числі готова продукція	1103	25 743,2	12 487,3	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	8,5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	115,6	143,9	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	949,0	9 175,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 035,2	3 085,6	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	40 473,9	36 809,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4,6	2,0	
Баланс	1300	63 244,9	76 742,0	

Таблиця Г.2 «Звіт про фінансові результати»

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38 159,7	45 750,3
Інші операційні доходи	2120	412,0	206,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 571,7	45 956,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36 194,7)	(34 405,5)
Інші операційні витрати	2180	(3 210,6)	(2 281,3)
Інші витрати	2270	(243,7)	(828,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(39 649,0)	(37 514,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 077,3)	8 441,7
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(1 077,3)	8 441,7

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015232530

Дата перевірки:
24.05.2023 18:37:23 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 18:41:34 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Куць Б.С. на перевірку

Кількість сторінок: 60 Кількість слів: 9170 Кількість символів: 76443 Розмір файлу: 1.65 MB ID файлу: 1014909070

23.6% Схожість

Найбільша схожість: 5.18% з Інтернет-джерелом (<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50525/7/I>).

22.3% Джерела з Інтернету 305

Сторінка 62

15.7% Джерела з Бібліотеки 436

Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Куць Б.С.

Назва роботи: Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації

Науковий керівник: доцент Діброва О.Ю.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 23,6%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☐ + виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☒ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:



24.05.2023

(дата)

(підпис)

Діброва О.Ю.

(ПІБ)