

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «САТУРН»  
ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Новікова Максима Євгеновича**

Науковий керівник: к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту  
Бахчиванжи Людмила Анатоліївна  
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри  
економічної теорії та економіки  
підприємства Одеського державного  
аграрного університету  
Замлинська Ольга Володимирівна

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Галина ЗАПША  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри  
менеджменту**

**Галина ЗАПША**

**«30» грудня 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**  
**Новікова Максима Євгеновича**

**1. Тема роботи:** «Управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації у фермерському господарстві «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області».

**керівник роботи** к.е.н. Бахчиванжи Л.А. затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024 р. № 349

**2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи** 10 червня 2025 р.

**3. Об’єкт дослідження** – процеси управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації

**4. Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління розвитком фермерського господарства на засадах концепції диверсифікації

**5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

**5.1. Теоретико-методичний розділ:**

- розкрити сутність та види диверсифікації як інструменту управління розвитком підприємства;
- охарактеризувати особливості реалізації диверсифікації в аграрному секторі;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації у системі управління розвитком підприємства.

**5.2. Аналітичний розділ:**

- надати організаційно-економічну характеристику фермерського господарства «Сатурн»;
- здійснити діагностику фінансово-господарського потенціалу підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище щодо чинників формування концепції управління на основі диверсифікації.

### *ї5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:*

- обґрунтувати ринкові передумови формування концепції диверсифікації в управлінні розвитком фермерського господарства;*
- здійснити планування процесів у диверсифікованому виробництві;*
- визначити та обґрунтувати економічну результативність рекомендованих напрямів диверсифікації.*

### **6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:**

#### **6.1. До теоретико-методичного розділу:**

*Підходи щодо сутності поняття «Диверсифікація»; Характеристика видів диверсифікації; Класифікація особливостей диверсифікації в аграрній галузі; Особливості диверсифікації в аграрному секторі за факторами впливу та їх наслідками; Напрями диверсифікації в аграрному секторі; Оцінювання, планування та реалізації стратегій диверсифікації аграрного виробництва; Алгоритм процесу розробки стратегії диверсифікації; Показники ефективності диверсифікації.*

#### **6.2. До аналітичного розділу:**

*Організаційна структура управління в ФГ «Сатурн»; Структура чистого доходу від реалізації продукції; Розміри ФГ «Сатурн»; Забезпеченість виробничими ресурсами ФГ «Сатурн»; Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції ФГ «Сатурн»; Урожайність сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн»; Собівартість 1 ц виробництва сільськогосподарської продукції ФГ "Сатурн"; Динаміка основних засобів ФГ «Сатурн»; Динаміка активів ФГ «Сатурн»; Динаміка результатів фінансової діяльності та економічної ефективності ФГ «Сатурн»; Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства.*

#### **6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:**

*Динаміка чинників, що визначають ринкові передумови диверсифікації діяльності; Оцінка недоліків та переваг розвитку ФГ «Сатурн» на засадах диверсифікації; Етапи реалізації проекту диверсифікації у ФГ «Сатурн»; Перелік документального забезпечення розвитку проекту диверсифікації; Планування основних параметрів диверсифікованого виробництва; Розрахунок інвестиційних вкладень у проєкт диверсифікації; Економічна ефективність напрямів диверсифікації діяльності ФГ «Сатурн».*

**7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** *нормативно-правові і законодавчі акти, довідкова література та наукові публікації у періодичних виданнях, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична звітність ФГ «Сатурн» за період 2022-2024 рр. та окремих показників у динаміці за 2020-2024 рр, дані особистих спостережень автора, Інтернет-джерела, інформаційні сайти.*

**8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №з/<br>п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                        | Строк<br>виконання<br>етапів<br>кваліфікацій<br>ної роботи | Кількість<br>кредитів | Примітка |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|
| 1.       | Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження                           | 1.12.24 – 30.12.24                                         | 0,2                   |          |
| 2.       | Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи       | 30.12.24                                                   | 0,1                   |          |
| 3.       | Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи | 30.12.24                                                   | 0,1                   |          |
| 4.       | Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи                   | 02.01.25– 10.02.25                                         | 1                     |          |
| 5.       | Вивчення матеріалів базових підприємств                                    | 11.02.25– 15.03.25                                         | 0,5                   |          |
| 6.       | Написання другого (аналітичного) розділу роботи                            | 15.03.25– 15.04.25                                         | 1                     |          |
| 7.       | Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи          | 15.04.25– 12.05.25                                         | 1                     |          |
| 8.       | Написання висновків, списку літератури                                     | 12.05.25 – 20.05.25                                        | 0,3                   |          |
| 9.       | Перевірка роботи науковим керівником                                       | 20.05.25– 25.05.25                                         | 0                     |          |
| 10.      | Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника                   | 25.05.25 – 5.06.25                                         | 0,3                   |          |
| 11.      | Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал                    | 5.06.25– 8.06.25                                           | 0,5                   |          |
| 12.      | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру                                  | 09.06.25                                                   | 0,1                   |          |
| 14.      | Перевірка роботи на оригінальність                                         | 10. 06.25 – 17.06.25                                       | 0                     |          |
| 15.      | Попередній захист на кафедрі                                               | 17.06.25– 19.06.25                                         | 0,4                   |          |
| 16.      | Рецензування кваліфікаційної роботи                                        | 19.06.25 – 22.06.25                                        | 0                     |          |
| 17.      | Захист кваліфікаційної роботи бакалавра                                    | 24.06.25 – 28.06.25                                        | 1,5                   |          |
|          | Всього                                                                     |                                                            | 4,5                   |          |

Здобувач ОС «Бакалавр» \_\_\_\_\_ Максим НОВІКОВ

Наукова керівниця \_\_\_\_\_ Людмила БАХЧИВАНЖИ

## РЕФЕРАТ

**Новіков М.Є. Управління розвитком підприємства на основі концепції диверсифікації у фермерському господарстві «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області. – На правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

*Актуальність теми.* Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до розвитку. Однією з ефективних стратегій забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація діяльності. Зокрема, для фермерських господарств, які функціонують в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного ринку, диверсифікація дозволяє зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів, а також створити нові джерела доходу.

Посилена увага до концепції диверсифікації аграрного бізнесу обумовлена потребою у створенні стійких моделей розвитку, здатних протистояти економічним та кліматичним викликам. У цьому контексті особливу актуальність набувають підходи до управління розвитком підприємств на основі багатовекторної спеціалізації та використання локальних переваг.

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком фермерського господарства «Сатурн» на основі впровадження концепції диверсифікації.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність та види диверсифікації як інструменту стратегічного розвитку підприємства;
- охарактеризувати особливості реалізації диверсифікації в аграрному секторі;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації у системі управління розвитком підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику фермерського господарства «Сатурн»;
- провести діагностику фінансово-господарського потенціалу підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище як чинники формування диверсифікаційної стратегії розвитку господарства.
- розробити напрями диверсифікації діяльності господарства з урахуванням ринкових можливостей;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження нових напрямів;
- запропонувати організаційно-економічний механізм реалізації стратегії розвитку.

*Об'єктом дослідження процес управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах ринку.*

*Предметом дослідження є теоретико - прикладні засади реалізації диверсифікації як стратегії розвитку ФГ «Сатурн».*

*Методи дослідження.* У процесі досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань у кваліфікаційній роботі застосовувалися наукові методи пізнання. Діалектичний метод використовувався для формування теоретичних засад диверсифікації. Метод порівняльного аналізу дозволив оцінити зміни основних економічних показників фермерського господарства «Сатурн» у динаміці. Економіко-статистичні методи дали змогу проаналізувати фінансовий стан підприємства. SWOT-аналіз застосовувався для оцінки сильних і слабких сторін господарства, а також його можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз дав змогу ідентифікувати макроекономічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. ABC-аналіз використовувався для оцінки структури асортименту продукції та виявлення найбільш прибуткових її видів. Таблично-графічні методи були використані для візуалізації результатів дослідження й обґрунтування висновків.

*Зміст роботи.* У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком підприємства в умовах диверсифікації» обґрунтовано методичні підходи до інтерпретації сутності та видів диверсифікації як інструменту стратегічного розвитку підприємства; надано характеристику особливостей реалізації стратегії диверсифікації в аграрному секторі; узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації у системі управління розвитком підприємства.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності та оцінка передумов диверсифікації у ФГ «Сатурн»» надано організаційно-економічну характеристику ФГ «Сатурн»; здійснено діагностику фінансово-господарського потенціалу підприємства; проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище як чинники формування стратегії диверсифікації розвитку господарства.

У третьому розділі «Розробка та обґрунтування стратегії диверсифікації у галузі тваринництва ФГ «Сатурн» окреслено ринкові передумови формування стратегії диверсифікації в господарстві, обґрунтовано операційний та виробничий план процесу диверсифікації, визначено показники економічної результативності впровадження запропонованих напрямів диверсифікації.

*Практичне значення одержаних результатів* дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації фермерським господарством комплексу заходів з реалізації стратегії диверсифікації діяльності.

*Апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні результати дослідження були ухвалені керівництвом ФГ «Сатурн» та рекомендовані до впровадження.

Кваліфікаційна робота містить 85 сторінок, 36 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

*Ключові слова:* управління, стратегія, диверсифікація, фермерське господарство, діагностика фінансово-господарського потенціалу.

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ            |    |
| 1.1 Сутність та види диверсифікації як інструменту стратегічного розвитку.....                            | 6  |
| 1.2 Особливості реалізації диверсифікації в аграрній галузі.....                                          | 11 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації в управлінні розвитком підприємства.....      | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ФГ «САТУРН»                |    |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Сатурн».....                       | 24 |
| 2.2 Діагностика фінансово-господарського потенціалу підприємства.....                                     | 32 |
| 3.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища як чинників формування диверсифікаційної стратегії..... | 41 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА ФГ «САТУРН»            |    |
| 3.1 Ринкові передумови формування стратегії диверсифікації.....                                           | 48 |
| 3.2 Операційне та виробниче планування процесів у тваринництві.....                                       | 57 |
| 3.3 Визначення економічної результативності впроваджених напрямів диверсифікації.....                     | 66 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                             | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                           | 80 |
| ДОДАТКИ                                                                                                   |    |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до розвитку. Однією з ефективних стратегій забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація діяльності. Зокрема, для фермерських господарств, які функціонують в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного ринку, диверсифікація дозволяє зменшити ризики, оптимізувати використання ресурсів, а також створити нові джерела доходу.

Посилена увага до концепції диверсифікації аграрного бізнесу обумовлена потребою у створенні стійких моделей розвитку, здатних протистояти економічним та кліматичним викликам. У цьому контексті особливу актуальність набувають підходи до управління розвитком підприємств на основі багатовекторної спеціалізації та використання локальних переваг.

*Теоретико-методологічні аспекти* диверсифікації аграрної діяльності широко розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Ансофф І.[2], Бахчиванжи Л.А.[3], Корінько В.Г.[24], Котлер Ф.[7], Павленчик Н.Ф.[33], Дереза В.М.[8], Корінько М.Д.[24], Лутфуллін Ю.Р.[26], Карамова Д.М.[4], Чикуркова А.Д.[20] та інших. Їхні дослідження сформували науково-методичну базу щодо сутності та механізмів реалізації диверсифікації, впливу багатовекторного розвитку на ефективність підприємства.

*Мета та завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком фермерського господарства «Сатурн» на основі впровадження концепції диверсифікації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та види диверсифікації як інструменту стратегічного розвитку підприємства;

- охарактеризувати особливості реалізації диверсифікації в аграрному секторі;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації у системі управління розвитком підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику фермерського господарства «Сатурн»;
- провести діагностику фінансово-господарського потенціалу підприємства;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище як чинники формування диверсифікаційної стратегії розвитку господарства.
- розробити напрями диверсифікації діяльності господарства з урахуванням ринкових можливостей;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження нових напрямів;
- запропонувати організаційно-економічний механізм реалізації стратегії розвитку.

*Об'єкт дослідження* - процес управління розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах ринку.

*Предмет дослідження* - теоретико-прикладні засади реалізації диверсифікації як стратегії розвитку на прикладі ФГ «Сатурн».

*Методи дослідження.* У процесі досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань у кваліфікаційній роботі застосовувалися наукові методи пізнання. Діалектичний метод використовувався для формування теоретичних засад диверсифікації. Метод порівняльного аналізу дозволив оцінити зміни основних економічних показників фермерського господарства «Сатурн» у динаміці. Економіко-статистичні методи дали змогу проаналізувати фінансовий стан підприємства. SWOT-аналіз застосовувався для оцінки сильних і слабких сторін господарства, а також його можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз дав змогу ідентифікувати макроекономічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. ABC-аналіз використовувався для оцінки структури асортименту продукції та виявлення найбільш прибуткових її

видів. Таблично-графічні методи були використані для візуалізації результатів дослідження й обґрунтування висновків.

*Теоретичною та методологічною основою* даної кваліфікаційної роботи є класичні положення економічної теорії розвитку підприємств, теорії стратегічного управління та концепції диверсифікації, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

*Інформаційною базою дослідження є* наукові публікації з питань стратегічного управління розвитком аграрних підприємств, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, аналітичні доповіді, статистичні звіти, нормативно-правові акти, а також фінансова та статистична звітність фермерського господарства «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у поглибленні підходів до стратегічного управління розвитком малого аграрного підприємства на основі концепції диверсифікації. На відміну від інших досліджень, у роботі запропоновано комплексний підхід до оцінки потенціалу господарства, виявлення чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на вибір диверсифікаційної стратегії, а також розроблено рекомендації щодо її впровадження з урахуванням особливостей конкретного підприємства.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що на основі аналізу реального стану фермерського господарства «Сатурн» запропоновано конкретні напрями диверсифікації, здатні забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку. Запропоновані рекомендації можуть бути використані як у діяльності самого господарства, так і в інших малих аграрних підприємствах при розробці стратегій розвитку на засадах диверсифікації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

### **1.1 Сутність та види диверсифікації як інструменту стратегічного розвитку**

У сучасних умовах надзвичайно динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, коли глобальні економічні процеси супроводжуються кризовими явищами, а підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, стратегічне управління набуває особливого значення. Особливо гостро це питання постає для України, яка перебуває у стані повномасштабної війни, що спричиняє масштабні трансформації в економіці, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрату традиційних ринків збуту та зростання рівня ризиків для бізнесу. В таких умовах необхідність пошуку нових шляхів стабілізації та розвитку підприємств стає нагальною.

Одним із ключових інструментів, що дозволяє підвищити стійкість бізнесу, зменшити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити адаптацію до невизначеного середовища, є диверсифікація. Її роль як стратегічного інструменту значно зросла у воєнний та поствоєнний періоди, оскільки вона дозволяє підприємствам не лише виживати, а й знаходити нові можливості для зростання. Диверсифікація дає змогу підприємствам розподіляти ризики, оптимізувати використання ресурсів, відкривати нові напрями діяльності та адаптуватися до обмежених умов воєнного часу, коли традиційні моделі бізнесу перестають бути ефективними.

З огляду на це, вивчення сутності та економічної природи диверсифікації є надзвичайно актуальним, особливо для українських підприємств, які прагнуть відновити свою діяльність, посилити конкурентоспроможність та забезпечити

сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація диверсифікаційної стратегії потребує чіткого розуміння її форм, механізмів, економічних передумов і потенційних вигод. Це дозволяє не лише адаптуватися до нинішніх умов, а й сформувавши основу для подальшого зростання в післявоєнний період.

У контексті дослідження природи та механізмів диверсифікації доцільним є визначення сутності цього поняття. Термін «диверсифікація» походить від новолатинського «diversificatio», що означає «зміна» або «різноманітність» і утворений на основі латинських слів «diversus» – «різний» та «facere» – «робити».

Зважаючи на значну кількість наукових підходів і варіантів його тлумачення, постає необхідність їх систематизації. З цією метою доцільно згрупувати наявні дефініції за концептуальними підходами, що узагальнено та подано на рисунку 1.1:



Рисунок 1.1 – Підходи щодо сутності поняття «Диверсифікація»

*Джерело: сформовано на базі [1,3,4,7]*

До першого підходу ми віднесли думки таких авторів як Дроздова М.І., Згурська О.М.[14], Мазуренок О.Р.[4], Момонт Т.В.[11], Сафрончук М.В.[22], Корінько М.Д.[24], Мочерний С.В.[20] та інші. В даному випадку диверсифікація

тракується як постійний процес оновлення й розширення видів діяльності, номенклатури продукції або ринків, що реалізується в рамках загальної динаміки економічного розвитку підприємства. Наприклад Корінько М.Д. визначає диверсифікацію як інноваційний процес розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі та виходу на нові ринки з метою оптимізації ризиків і прибутку [24]. Частина даного визначення, а саме «...інноваційний процес розвитку...» означає, що автор бачить диверсифікацію як безперервний динамічний рух – послідовність дій або змін, а не як заздалегідь визначену стратегію чи інструмент.

Другою групою науковців об'єднаних підходом стратегічного розвитку ми вважаємо Ансоффа І.[2], Котлера Ф.[7], Куденко Н.В.[1], Івченко Л.В.[16], Боумена К.[5] та інших, вони трактують диверсифікацію як цілеспрямовану стратегічну дію підприємства, спрямовану на вихід у нові сфери діяльності задля зростання, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Доволі вдало в розрізі даного підходу звучить визначення Ансоффа І. «диверсифікація – це стратегія «новий продукт – новий ринок», що дозволяє компанії використати наявні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання» [2].

Диверсифікацію як модель або як комплекс управлінських дій розглядали Орлова О.А.[14], Гудзь О.Є.[20], Бахчиванжи Л.А.[3], Павлова О.Ю.[22], Бандурка А.М.[4], Богачевська К.В.[11] та інші. В даному підході диверсифікація описується як модель функціонування або сукупність управлінських дій, рішень та заходів, спрямованих на забезпечення доходів з різних джерел або адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Бахчиванжи Л.А та Павлова О.Ю. визначати її як «комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів з різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності. Але недостатньо прийняти диверсифікацію в якості головної

стратегії соціально-економічного зростання. Необхідним є методичне і практичне забезпечення впровадження даної стратегії в практику управління підприємствами» [3].

Диверсифікація як економічна категорія вважається гранично широким поняттям, яке абстрагує всі конкретні прояви диверсифікації і репрезентує її як фундаментальну властивість сучасного економічного середовища. Прихильниками цієї думки є Огінська А.В.[31], Альтаєв Н.Б.[1], Плотников А.П.[36], Павлов М.М.[22], Коваленко К.С.[22] та багато інших вчених. Наприклад Огінська А.В. трактує економічну категорію диверсифікації як «відображення сукупності й структури видів діяльності господарюючого суб'єкта в контексті процесів економічного відтворення»[31].

У сучасних умовах доцільно виокремити ще один підхід — маркетинговий, згідно з яким диверсифікація розглядається як складова маркетингової політики підприємства. Це зумовлено тим, що чимало компаній змінюють або коригують напрям діяльності на користь більш перспективних, популярних або трендових сегментів ринку. В цю групу науковців варто віднести Міщенко А.П. [28], Збарського В.К. [20], Пересадько Г.О.[35], Ілляшенко С.М.[26].

Очевидно, що у науковій літературі представлено ще безліч різноманітних підходів і трактувань поняття «диверсифікація», кожне з яких відображає специфіку дослідницьких інтересів та галузеву спрямованість авторів. Водночас, нами були виокремлені найбільш поширені та концептуально обґрунтовані підходи, які здобули визнання у науковому середовищі узагальнюючи їх можемо сформулювати власне визначення. На нашу думку, диверсифікація — це комплексний багатоаспектний механізм, що поєднує риси економічного процесу, стратегії розвитку, маркетингової орієнтації та управлінського підходу, суть якого полягає в системному розширенні та урізноманітненні сфер діяльності підприємства, номенклатури продукції, ринків збуту, інвестиційних напрямів і технологій з метою підвищення адаптивності до зовнішнього середовища, зниження ризиків,

зміцнення конкурентних позицій, забезпечення довгострокової стійкості функціонування та підвищення прибутковості. Таке визначення узгоджується з багатовимірною природою диверсифікації та дозволяє відобразити її універсальність у функціонуванні сучасних суб'єктів господарювання.

У контексті дослідження даного питання доцільним є поглиблений аналіз видів диверсифікації як структурного елементу її змістовного наповнення. З огляду на думки багатьох вчених варто виділити основні три види диверсифікації це конгломератна або її ще називають багатогалузевою, другий вид це вертикальна або концентрична, центрована та горизонтальна, також багато науковців виділяють змішану диверсифікацію. Окрім цього існує розподіл диверсифікацій на дві групи зв'язного типу та незв'язного типу, особливості кожного виду розглянемо в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Характеристика видів диверсифікації

| № | Назва                                  | Особливості                                                 | Переваги                                                               | Недоліки                                                            |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1 | Конгломератна (багатогалузева)         | Освоєння нових, не пов'язаних з основною діяльністю галузей | Зниження загальних ризиків; нові джерела доходу; широта портфелю       | Відсутність галузевих знань; складне управління; розмиття стратегії |
| 2 | Вертикальна (концентрична, центрована) | Розширення вгору або вниз по ланцюгу постачання             | Контроль над виробничим циклом; зниження витрат; стабільність поставок | Великі інвестиції; ризик втрати гнучкості                           |
| 3 | Горизонтальна                          | Розширення в межах пов'язаних ринків чи продуктів           | Використання наявних компетенцій; бренд-синергія                       | Можливий конфлікт між продуктами; обмеження у варіантах             |
| 4 | Змішана                                | Комбінація кількох типів диверсифікації                     | Універсальність; масштабування; диверсифікація ризиків                 | Висока складність управління                                        |
| 5 | Незв'язного типу                       | Вихід у зовсім не пов'язані сфери                           | Повна незалежність напрямків; зниження загального ризику               | Відсутність синергії; низька спеціалізація                          |
| 6 | Зв'язного типу                         | Розширення в суміжні або споріднені сфери                   | Синергія ресурсів; спільні компетенції                                 | Обмежене поле для розширення; залежність від галузі                 |

*Джерело: сформовано автором на базі [1,3,11,22,31]*

З огляду на таблицю бачимо, що у кожного виду є свої переваги та недоліки, однією з найпоширеніших є конгломератна (багатогалузева) диверсифікація, що передбачає входження підприємства в нові, не пов'язані між собою сфери бізнесу.

Такий тип застосовує група «Приват», яка охоплює фінанси (ПриватБанк), авіацію (МАУ), торгівлю (WOG), промисловість, медіа та енергетику. Також «Укрпродукт Груп» працює у харчовій, логістичній та інвестиційній сферах.

Вертикальна диверсифікація орієнтована на розширення в межах одного виробничо-збутового ланцюга «від сировини до споживача». Яскравим прикладом є «НІБУЛОН», який поєднує агровиробництво, зберігання, логістику, суднобудування і експорт. «МХП» (Миронівський хлібопродукт) також реалізує повний цикл: від вирощування кормів до продажу готової продукції.

Горизонтальна диверсифікація це розширення у суміжні продукти або ринки в межах основної галузі, Roshen диверсифікувала асортимент у межах кондитерської продукції - до морозива, тортів, мармеладу. «Біосфера» починала з пакетів для сміття, а розширилась до побутової хімії, серветок, одноразового посуду.

Змішана диверсифікація - це поєднання горизонтального, вертикального та/або конгломератного типів. Fozzy Group працює в торгівлі (Сільпо), логістиці, ІТ, фінансах (банк «Восток»), HoReCa (ресторани), виробництві, сільському господарстві. Також «Епіцентр» об'єднує DIY-ритейл, агробізнес, логістику, медицину, спорт.

Таким чином, аналіз видів та типів диверсифікації дозволяє стверджувати, що підприємства можуть обирати різні напрями розширення діяльності залежно від стратегічних цілей, ресурсних можливостей, галузевої специфіки та рівня ризику.

## **1.2 Особливості реалізації диверсифікації в аграрній галузі**

У сучасних умовах аграрний сектор України переживає період глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми змінами, так і зовнішніми викликами. Серед основних тенденцій — потреба у підвищенні конкурентоспроможності, адаптація до змін клімату, обмеженість природних ресурсів і необхідність ефективного використання земельного фонду. У зв'язку з цим диверсифікація

виступає дієвим механізмом підвищення життєздатності аграрних підприємств, зменшення залежності від одного виду продукції та стабілізації доходів у довгостроковій перспективі.

Особливістю диверсифікації в сільському господарстві є її багатоаспектність, вона охоплює не лише зміну видів сільськогосподарської продукції, але й впровадження переробки, розвиток несільськогосподарських напрямів (зеленого туризму, біоенергетики тощо), а також модернізацію управлінських підходів. Для фермерських господарств, таких як ФГ «Сатурн», диверсифікація може стати ключем до зміцнення ринкових позицій і розширення господарської діяльності.

Враховуючи наукові підходи і напрацювання таких авторів, як Кубай О.Г., Деніга Ю.В.[7], Збарський В., Талавиря М., Остапчук А. [20], Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю.[3], а також інших дослідників, які вивчали проблематику адаптації аграрного виробництва до змін зовнішнього середовища, нами було узагальнено та класифіковано десять основних груп особливостей диверсифікації в аграрній сфері, що формують комплексний підхід до аналізу специфіки диверсифікаційних процесів, відображаючи різноманіття умов, у яких функціонують аграрні підприємства. Така систематизація дозволяє чітко окреслити напрями подальших досліджень та сприяє кращому розумінню особливостей впровадження диверсифікації, тож перейдемо до аналізу рисунку 1.2:

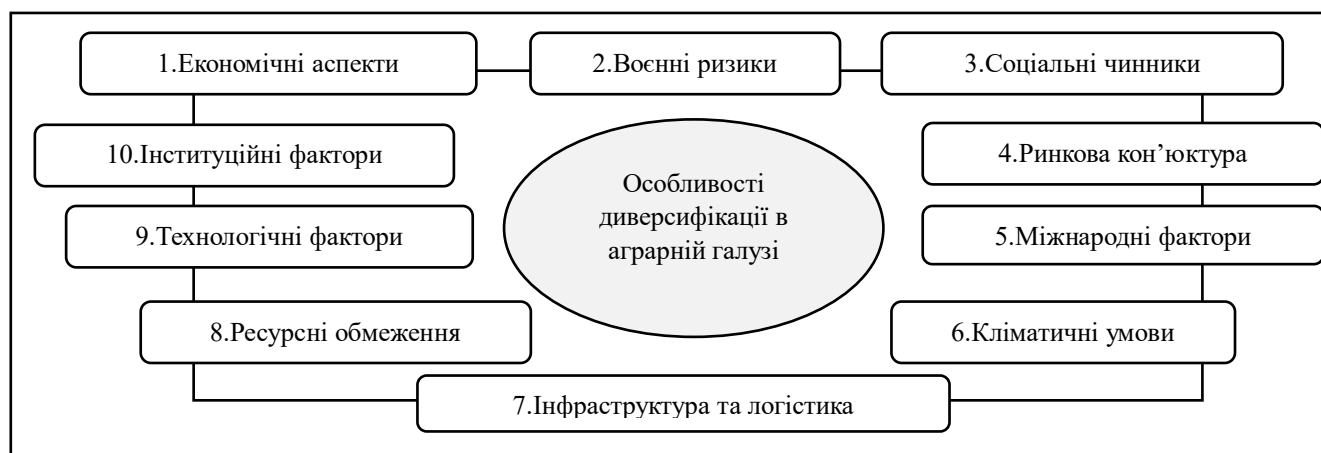


Рисунок 1.2 - Класифікація особливостей диверсифікації в аграрній галузі

*Джерело: побудовано автором на базі [18,33,38,40]*

Обрані десять напрямів відображають ключові сфери впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найбільше зумовлюють необхідність та специфіку впровадження диверсифікаційних стратегій. Серед них виокремлюються кліматичні, економічні, технологічні, соціальні, інституційні, ринкові, ресурсні, інфраструктурні, безпекові та міжнародні чинники, що у сукупності формують об'єктивну потребу в адаптаційних механізмах у межах аграрного виробництва. Розглянемо більш детально кожен з напрямків у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Особливості диверсифікації в аграрному секторі за факторами впливу та їх наслідками

| Номер групи | Група                                   | Фактори                                                                                         | Наслідки                                                                        |
|-------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | Кліматичні умови                        | Повені, посухи, морози, різкі перепади температур, сильні вітри, град                           | Втрати врожаю, зниження рентабельності, руйнування інфраструктури               |
| 2           | Економічні аспекти                      | Інфляція, нестабільний курс валют, високі кредитні ставки                                       | Зменшення інвестицій, підвищення собівартості продукції                         |
| 3           | Інституційно-правове середовище         | Недосконале земельне законодавство, слабкий захист прав власності, нестабільна аграрна політика | Правова невизначеність, втрата довіри інвесторів                                |
| 4           | Технологічні інновації                  | Smart farming, точне землеробство, автоматизація, дрони, IoT                                    | Зростання продуктивності, зменшення витрат, потреба в кваліфікованому персоналі |
| 5           | Ресурсне забезпечення                   | Обмеження у воді, добривах, паливі, насінні                                                     | Низька врожайність, залежність від імпорту, збільшення витрат                   |
| 6           | Соціальні чинники                       | Міграція сільського населення, старіння кадрів, нестача аграрної освіти                         | Дефіцит робочої сили, зниження якості управління                                |
| 7           | Ринкова кон'юнктура                     | Коливання цін, монополізація ринку, зміни в попиті                                              | Збитки, необхідність змінити стратегію виробництва                              |
| 8           | Воєнні дії та безпекові ризики          | Знищення полів, мінування, руйнування складів                                                   | Зупинка виробництва, втрати потужностей                                         |
| 9           | Інфраструктурні та логістичні обмеження | Поганий стан доріг, дефіцит логістики, нестача елеваторів                                       | Затримки з транспортуванням, псування продукції                                 |
| 10          | Міжнародна інтеграція                   | Вимоги до сертифікації, конкуренція, митне регулювання                                          | Необхідність адаптації до стандартів, відкриття нових ринків                    |

*Джерело: побудовано автором на базі [18,24,35,38,40.]*

Одним із ключових напрямів, які слід враховувати під час реалізації диверсифікації в аграрній сфері з таблиці 1.2 є кліматичні умови. Їх вплив є безпосереднім і системним, оскільки несприятливі погодні явища мають здатність зруйнувати результати навіть найефективніших агротехнологій. Наприклад, посухи можуть спричинити втрати врожаю, деградацію ґрунтів, зниження рівня

грунтових вод і водозабезпечення загалом. Повені призводять до ерозії ґрунтів, ураження рослин грибковими інфекціями, затоплення інфраструктури. Град пошкоджує теплиці, плодові дерева, посіви на відкритому ґрунті. Морози та перепади температур впливають на вегетаційний цикл культур, особливо багаторічних, тому варто враховувати це як фактор частково або повністю втрати врожаю.

Економічні умови визначають фінансову стабільність аграрного виробника та його спроможність впроваджувати диверсифікаційні рішення. Інфляція, коливання валютного курсу, зростання цін на паливо, добрива та інші ресурси призводять до зменшення прибутковості, обмеження доступу до інвестицій та кредитів. Це змушує господарства або скорочувати масштаби, або ризикувати, переходячи на менш вибагливі культури, навіть якщо вони менш прибуткові.

Інституційно-правове середовище охоплює всі чинники, що пов'язані з державним регулюванням, політикою, законами та реформами. Нестабільність аграрної політики, недосконале земельне законодавство, відсутність правового захисту для фермерів або інвесторів стримують розвиток галузі. Земельна реформа, наприклад, часто стає джерелом конфліктів через юридичну невизначеність, що унеможливлює довгострокове планування в тому числі й диверсифікаційне.

Технологічні інновації відображають рівень цифровізації та впровадження новітніх аграрних технологій. Технології точного землеробства, автоматизовані системи, дрони, смарт-техніка можуть суттєво підвищити продуктивність. Однак їх вартість та складність в експлуатації часто обмежують доступ до інновацій, особливо для малих і середніх господарств. Крім того, існує дефіцит кваліфікованих кадрів для обслуговування сучасної техніки.

Диверсифікація неможлива також без стабільного доступу до основних ресурсів: води, добрив, насіння, техніки. Дефіцит води особливо критичний для південних і східних регіонів України. Зростання цін або імпортозалежність

ресурсів ускладнюють планування виробництва та збільшують собівартість продукції. Зношеність техніки, деталей або їх відсутність також обмежують можливості впровадження нових напрямів діяльності.

Сільське господарство відчутно залежить й від людського ресурсу. Старіння фермерського населення, відтік молоді у великі міста чи за кордон, недостатній рівень аграрної освіти — все це призводить до зниження якості виробничого процесу та ускладнює впровадження інноваційних підходів. Соціальна вразливість сільських територій також впливає на мотивацію до розвитку та диверсифікації.

Коливання цін, зміна попиту на продукцію, монополія великих трейдерів та переробних підприємств — усе це впливає на вибір сільгоспвиробниками конкретних напрямів диверсифікації. Падіння цін на традиційні культури стимулює перехід до нішевих або органічних напрямів, але водночас несе ризик зниження прибутковості через слабо розвинені ринки збуту.

Воєнні дії та безпекові ризики – це один із найбільш критичних сучасних напрямів, що зумовлює кардинальні зміни в аграрному секторі. Мінування полів, обстріли техніки, знищення складів та інфраструктури - усе це блокує виробничу діяльність і змушує господарства терміново шукати альтернативні формати ведення господарства або нові регіони для діяльності.

Стан доріг, наявність елеваторів, логістичних центрів та складів істотно впливає на ефективність агровиробництва та відноситься до інфраструктурних обмежень. Погана логістика призводить до втрат продукції, затримок у постачанні, обмеження доступу до ринків. Часто саме інфраструктура стає стримувальним фактором для розширення або зміни напрямів діяльності.

Міжнародна інтеграція та конкуренція зумовлює вихід на зовнішні ринки та відкриває нові можливості, але водночас створює і додаткові виклики. Необхідність сертифікації, дотримання технічних стандартів, конкуренція з більш потужними європейськими виробниками, торговельні квоти або бар'єри можуть

уповільнити або навіть зупинити експансію українських аграріїв на міжнародні ринки. Проте при правильному підході - це також джерело значного зростання.

Спираючись на результати опрацювання наукових публікацій, аналітичних матеріалів, а також відкритих інтернет-ресурсів, було узагальнено перелік реальних прикладів успішної диверсифікації в аграрному секторі. Зібрані приклади охоплюють як вітчизняні, так і зарубіжні господарства та демонструють різноманітні підходи до впровадження диверсифікаційних стратегій з урахуванням галузевої специфіки, наявного ресурсного потенціалу та ринкових можливостей, розглянемо їх в таблиці 2.2:

Таблиця 1.4 – Напрями диверсифікації вітчизняних та закордонних компаній

| Напрямок диверсифікації     | Українська практика (компанія, місто/регіон)                                                             | Міжнародна практика (компанія, країна/регіон)                                                                 |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Агротуризм                  | Ферма «ФайнаБеррі», с. Зимна Вода, Львівська обл. (виращування полуниці, агротуризм)                     | Jucker Farm, Зеєрбеген, Швейцарія (ферма-сад, ринок, освітній туризм, агрофестивалі)                          |
| Біогазові проекти           | ТОВ «Біогаз-Україна», м. Запоріжжя (виробництво електроенергії з біогазу на полігоні ТПВ)                | Agraferm Technologies AG, Німеччина (будівництво біогазових установок для аграрного сектору)                  |
| Переробка с/г продукції     | ТОВ «Заліщицький агроцентр», м. Заліщики, Тернопільська обл. (переробка сільськогосподарської продукції) | Vivergo Fuels, м. Галл, Велика Британія (переробка пшениці на біоетанол та корм)                              |
| Нішеві культури             | ТОВ «Агріко Україна», м. Київ (виращування нішевих культур, зокрема спаржі)                              | KWS SAAT SE, Ейнбек, Німеччина (селекція та виращування нетрадиційних культур для ринків ЄС)                  |
| Агролісівництво             | Асоціація агролісівників України, м. Київ (розвиток агролісівництва та впровадження відповідних практик) | Palus Demos Project, Велика Британія (реінтеграція болотистих ґрунтів, виращування очерету та водних культур) |
| Вертикальне фермерство      | ТОВ «Грін Ф'ючер Інжиніринг», м. Дніпро (вертикальне фермерство в умовах міста)                          | Jones Food Company, м. Лідні, Велика Британія (одна з найбільших вертикальних ферм у Європі)                  |
| Використання відходів       | ТОВ «УтільВторПром», м. Київ (утилізація та переробка сільськогосподарських відходів)                    | Enricom Biogas, Польща (технології переробки органічних агровідходів у газ і електроенергію)                  |
| Переробка в молочній галузі | ТОВ «Лакталіс Україна», м. Миколаїв (виробництво молочних продуктів, експерименти з новими смаками)      | Arla Foods, Данія (кооперативний холдинг, повний цикл переробки молока)                                       |
| Переробка в рослинництві    | ТОВ «Дельта Вілмар Україна», м. Южне, Одеська обл. (виробництво рослинних жирів та масел)                | Bunge Limited, США (глобальний агропереробник зернових та олійних культур)                                    |

Джерело: побудовано на базі [4, 9, 17, 18, 21, 26, 30, 44, 46]

Виходячи з представлених успішних кейсів диверсифікації варто сформулювати загальний перелік можливих напрямів диверсифікації, які можливо реалізувати на досліджуваному підприємстві, їх висвітливо в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні напрями диверсифікації в аграрній галузі

| Тип диверсифікації                   | Складова напрямку                   | Короткий опис                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Рослинництво та нові культури        | Нішеві культури                     | Спаржа, часник, шафран, батат, хміль, лаванда.                         |
|                                      | Лікарські рослини                   | Ехінацея, календула, ромашка, меліса.                                  |
|                                      | Етнічні культури                    | Бамія, артишоки, сорго, амарант.                                       |
|                                      | Мікрозелень і мікрогрін             | Вирощування молодих пагонів для HoReCa.                                |
|                                      | Гідропоніка, аеропоніка             | Безгрунтове вирощування – аквапоніка, вертикальні ферми.               |
|                                      | Гриби                               | Глива, шийтаке, трюфелі з дубами.                                      |
|                                      | Промислові культури                 | Коноплі, ріпак, кенаф – для технічного або енергетичного використання. |
| Тваринництво та альтернативи         | Альтернативні тварини               | Кози, олені, страуси, альпаки, равлики.                                |
|                                      | Комахи                              | Вирощування на білкову муку – чорна львинка тощо.                      |
|                                      | Апітерапія та продукти бджільництва | Мед, прополіс, пилок, маточне молочко.                                 |
|                                      | Рослинне молоко                     | Соеве, вівсяне, мигдальне молоко.                                      |
|                                      | Племінне вирощування                | Вирощування чистопородних тварин для племінної справи.                 |
| Переробка продукції                  | Міні-переробка                      | Сир, м'ясо, соки, джеми, пастила.                                      |
|                                      | Сушка, заморожування                | Зберігання через холод або сушіння.                                    |
|                                      | Виробництво напоїв                  | Крафтове вино, сидр, пиво, медовуха.                                   |
|                                      | Переробка соломи на корми           | Гранулювання, збагачення протеїнами.                                   |
|                                      | Переробка лушпиння                  | Корми, добавки, органічні підстилки.                                   |
|                                      | Упаковка                            | Біопакування з конопель, міцелію.                                      |
| Біоенергетика (Біопаливо та добрива) | Брикети, пелети                     | З соломи, лушпиння, тирси – як паливо або на експорт.                  |
|                                      | Біогазові установки                 | Гній, відходи, зелена маса – генерація електроенергії та тепла.        |
|                                      | Сорбенти, компост                   | Солома як наповнювач, основа для добрив.                               |
| Агро-туризм та послуги               | Агросадиби                          | Екоферми з проживанням і фермерською кухнею.                           |
|                                      | Фестивалі, фототури                 | Лаванда, ягідники, свята врожаю.                                       |
|                                      | Освітні послуги                     | Екскурсії, майстер-класи, дитячі програми.                             |
|                                      | Тематичний відпочинок               | Ранчо, кемпінг, катання на конях.                                      |
|                                      | Хендмейд і ремесла                  | Мило, гончарство, лозоплетіння, вишивка.                               |
|                                      | Агропослуги                         | Лабораторії, дрони, аналіз ґрунту, прокат техніки.                     |
| Цифрові та сучасні технології        | Агродрони                           | Дистанційний моніторинг і обробка полів.                               |
|                                      | Смарт-сенсори                       | Дані про вологість, температуру, pH, ріст.                             |
|                                      | Програми і CRM                      | Farm management системи, облік, планування.                            |
|                                      | Урбан-ферми                         | Вирощування на дахах, контейнерах у містах.                            |
|                                      | Блокчейн та NFT                     | Прозорість походження продукції.                                       |
|                                      | Агроботи                            | Автоматичні машини для посадки, збору, поливу.                         |
| Екологічні та соціальні напрями      | Органічне землеробство              | Біосертифікація, натуральні добрива.                                   |
|                                      | Кооперація                          | Об'єднання фермерів у спільні проекти.                                 |
|                                      | Соціальні ферми                     | Інтеграція вразливих груп – ветеранів, осіб з інвалідністю.            |
|                                      | Вуглецеве фермерство                | Carbon farming – продаж вуглецевих квот.                               |
|                                      | Агролісництво                       | Лісосмуги з сільгоспкультурами – біорізноманіття + прибуток.           |

Джерело: сформовано на базі[4, 9, 17, 18, 21, 26, 30, 44, 46]

Таблиця 1.5 демонструє широкий перелік можливостей для диверсифікації аграрного господарства, вона охоплює як традиційні напрямки, так і інноваційні

практики, включаючи біоенергетику, цифрові рішення, переробку і туризм, створюючи основу для сталого та багатовекторного розвитку аграрного бізнесу.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації в управлінні розвитком підприємства**

Оцінка ефективності диверсифікаційних рішень є важливою складовою процесу стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. У сучасних умовах функціонування господарств, що супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризику, обґрунтований вибір напрямів диверсифікації повинен базуватися на системному аналізі очікуваних результатів. Саме тому значної уваги потребує розгляд методичних підходів до оцінки ефективності диверсифікації, які дозволяють кількісно та якісно оцінити доцільність і результативність впроваджуваних змін, з урахуванням специфіки аграрного виробництва, ресурсного потенціалу та ринкового середовища підприємства.

У науковій літературі методологія оцінки ефективності диверсифікації, а також процеси її планування та реалізації часто розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського циклу. Вони подаються у вигляді послідовних етапів, що відображають логіку стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Такий підхід забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів диверсифікації — від аналітичної оцінки до безпосереднього впровадження практичних рішень.

Дослідження провідних науковців, зокрема Збарського В., Талавирі М., Остапчука А.[20], Дергачової Г.М., Огінської О.С., Щемура В.Ю.[31], Сьомкіної Т.В., Згурської О.М.[15], Забедюка М.С.[35], Скриньковського Р.М., Візняка Ю.Я., Павловських Г., Коропецького О.О.[40], Рудич О.О., Драган О.О.[38] є вагомим внеском у теоретичне та прикладне осмислення означеної проблематики. Аналіз їхніх праць дав змогу систематизувати найпоширеніші підходи до структуризації

процесу диверсифікації, що й лягли в основу розробки таблиці 1.6, яка дасть змогу виокремити ключові етапи оцінювання, планування та реалізації стратегій диверсифікації аграрного виробництва.

Таблиця 1.6 – Етапи оцінювання, планування та реалізації стратегій диверсифікації аграрного виробництва

| №  | Етап                                                                                    | Група вчених № |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|
|    |                                                                                         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1  | Розробка мети та цілей стратегії                                                        | +              |   | + | + | + | + |
| 2  | Аналіз сильних та слабких сторін                                                        | +              | + |   | + | + |   |
| 3  | Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (в.ч. фінансово-економічної стабільності) |                | + | + | + |   | + |
| 4  | Аналіз загального портфелю компанії                                                     | +              |   | + | + | + |   |
| 5  | Здійснення моніторингу наявності необхідного ресурсно-компетенційного потенціалу        | +              | + | + |   |   |   |
| 6  | Пошук напрямків диверсифікації                                                          | +              | + | + |   | + | + |
| 7  | Ретельне вивчення можливих ризиків та втрат                                             |                |   | + |   |   |   |
| 8  | Вибір найбільш прийняттого напрямку формування стратегії диверсифікації                 | +              | + | + | + | + | + |
| 9  | Розробка алгоритму побудови обраного варіанту                                           |                |   |   | + |   | + |
| 10 | Всебічна оцінка прогнозованої ефективності програми диверсифікації                      |                |   |   |   | + | + |
| 11 | Розробка системи контролю над ходом реалізації програми                                 |                |   |   | + |   | + |
| 12 | Прийняття рішення про реалізацію стратегії диверсифікації                               | +              | + |   | + | + | + |
| 13 | Оцінка результативності                                                                 | +              |   |   | + |   |   |

Джерело: побудовано автором на базі [1, 4, 5, 17, 18, 21, 45]

Таблиця 1.6 узагальнює етапи оцінювання, планування та реалізації стратегій диверсифікації аграрного виробництва на основі узагальнення підходів шести груп авторів. До першої групи належать Збарський В., Талавира М. та Остапчук А. Друга група представлена Дергачовою Г.М., Огінською О.С. та Щемуром В.Ю. Третя група включає Сьомкіну Т.В. та Згурську О.М. До четвертої групи входять Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловський Г. та Коропецький О.О. П'яту групу складає Забедюк М.С., а шосту — Рудич О.О. та Драган О.О.

Аналіз структури таблиці свідчить про наявність загальних позицій, які підтримуються більшістю вчених, зокрема це визначення цілей стратегії, аналіз середовища, вибір напрямів диверсифікації та прийняття рішень щодо реалізації.

Водночас деякі етапи, такі як оцінка прогнозованої ефективності, розробка алгоритму впровадження та система контролю, відображені не у всіх дослідженнях, що свідчить про різну глибину методичного опрацювання теми в окремих наукових працях. Виходячи з систематизації наукових статей ми можемо графічно зобразити алгоритм на рисунку 1.3:

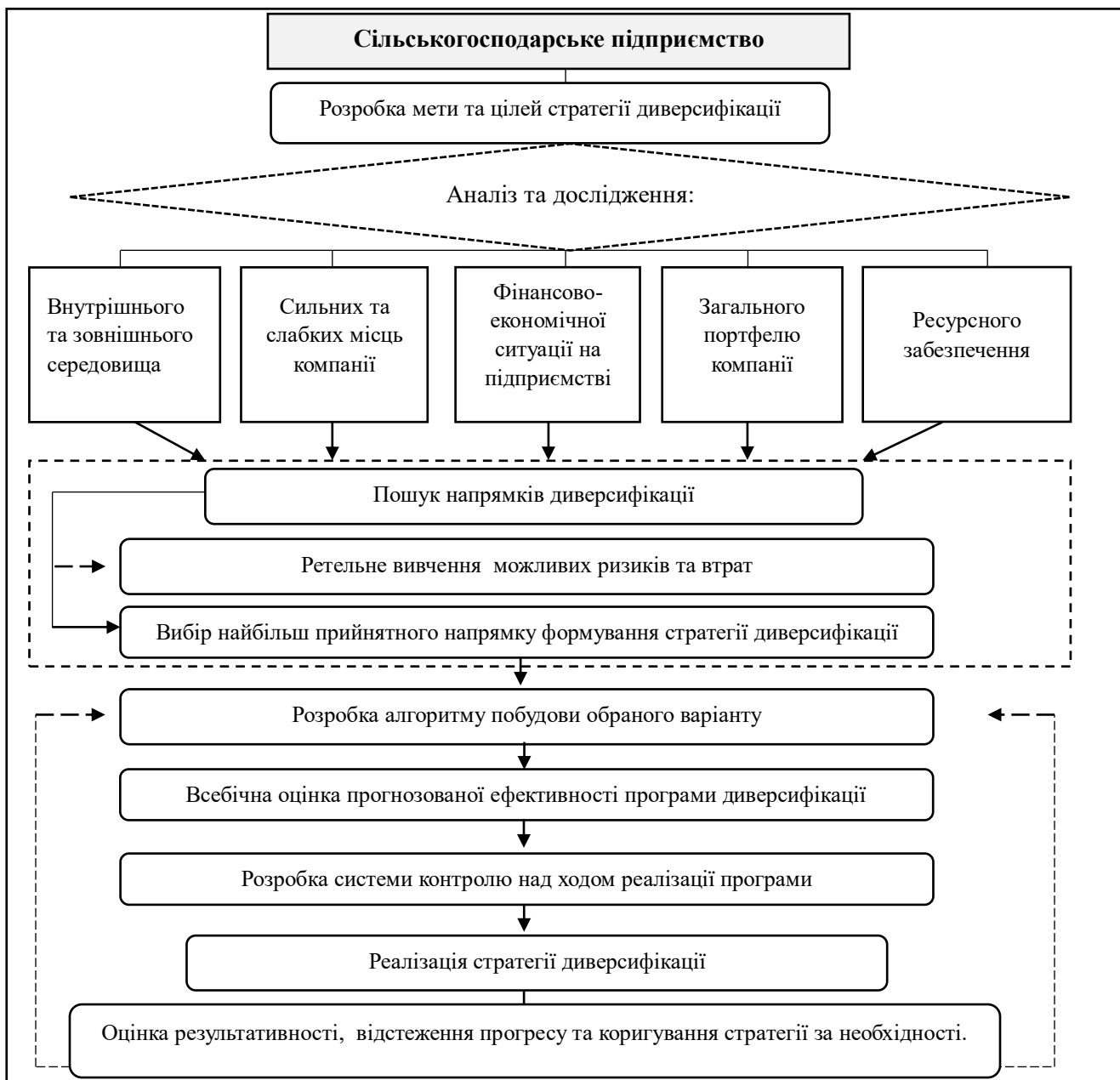


Рисунок 1.3 – Алгоритм процесу розробки стратегії диверсифікації

Джерело: побудовано автором на базі [1, 2, 3, 11, 14, 20, 22, 26, 35]

У процесі побудови рисунка нами було доповнено загальноприйняту

структуру етапів окремими характерними особливостями, зокрема введенням таких елементів, як відстеження поточного прогресу та коригування стратегії в разі потреби. Це пояснюється тим, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища та динамічної зміни попиту на окремі види продукції прогнозування кінцевих результатів має обмежену точність. Тому особлива увага була приділена необхідності здійснення постійного моніторингу реалізації стратегії та оперативного усунення виявлених недоліків, що дозволяє забезпечити адаптивність і гнучкість диверсифікаційного курсу підприємства. Розробка ефективної стратегії диверсифікації вимагає використання системного підходу до оцінювання її доцільності.

З цією метою варто розраховувати як спеціалізовані показники ефективності диверсифікаційних рішень, так і загальноприйняті економічні індикатори, що характеризують фактичний стан підприємства. У таблиці узагальнено всі показники, які були виявлені в наукових публікаціях провідних учених, що досліджували питання диверсифікації, такі як Цогла О.О., Загурська О.М., Коваленко К.С., Лагодієнко В., Денисюк Т., Печка С., Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловські Г., Коропецький О.О., Теймур А. Касумов В. Перейдемо до аналізу таблиці 1.7:

Таблиця 1.7 – Показники ефективності диверсифікації

| № | Назва показника                        | Формула та пояснення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Суть показника                               |
|---|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1 | Показник економічності стратегії (Es)  | $Es = \frac{OR}{ZR}$ , де OR – отримані ресурси, ZR – витрати на реалізацію                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Визначає співвідношення результату до витрат |
| 2 | Сукупні витрати на диверсифікацію (Sd) | $Sd = Sdd + Spd - Ed$ , де<br>Sdd – витрати на впровадження,<br>Spd – поточні витрати, Ed – ефект                                                                                                                                                                                                                                                                                | Оцінка рівня витрат із врахуванням ефекту    |
| 3 | Коефіцієнт замкненості системи (K)     | $K = \frac{(G + \Delta Q) - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij}}{G}$ , де G – обсяг ресурсів, яких було витрачено на впровадження стратегії Диверсифікації; Q – приріст обсягу продукції внаслідок використання ресурсів, P <sub>ij</sub> – витрати i-го ресурсу для реалізації j-го варіанта диверсифікації; n – кількість видів ресурсів; m – кількість варіантів диверсифікації. | Визначає економію від внутрішньої взаємодії  |

Продовження таблиці 1.7

|    |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4  | Інтегральна бальна оцінка результатів диверсифікації ( $R_i$ )          | $R_i = \sum (R_i \times W_i)$<br>де $R_i$ – бальна оцінка результатів за $i$ -ю групою ефектів; $W_i$ – вага показника; $\sum W_i = 1$                                                                                             | Комплексна оцінка ефектів диверсифікації за групами (соціальний, технічний, ринковий тощо) на основі експертного зважування |
| 5  | Індекс Беррі (або Херфіндаля-Хіршмана)                                  | $H = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$ , де $P_i$ – частка $i$ -того виду товарів у сукупному обсязі, а $n$ – кількість врахованих видів товарів або послуг.                                                                                 | Визначає концентрацію та рівень диверсифікації у портфелі підприємства                                                      |
| 6  | Індекс ентропії (ІЕ)                                                    | $I_E = \sum_{k=1}^{KCD} \chi_{оп_k} \ln\left(\frac{1}{\chi_{оп_k}}\right)$<br>де $\chi_{оп_k}$ – питома вага певної сфери діяльності (галузі) у структурі товарної продукції підприємства, КСД – кількість сфер (видів) діяльності | Характеризує рівень розподілу діяльності підприємства між різними сферами                                                   |
| 7  | Індекс Агтона                                                           | $IA = 2 \sum_{k=1}^{KCD} H_k * \chi_{оп_k} - 1$                                                                                                                                                                                    | Відображає ступінь різноманітності напрямів діяльності                                                                      |
| 8  | Індекс прибутковості                                                    | $IP = (ТВ) * J$ , де ТВ – теперішня вартість, $J$ – початкові інвестиції у проект                                                                                                                                                  | Міра прибутковості проекту на 1 грошову одиницю інвестицій                                                                  |
| 9  | Термін окупності                                                        | $T = \frac{IC}{P}$ , де IC – початкові інвестиції в проект, а $P$ – очікуваний щорічний прибуток                                                                                                                                   | Період за який повернеться сума вкладених інвестицій                                                                        |
| 10 | Рівень задоволення потреб ринку                                         | Обсяг реалізованої продукції / Потенційний попит ринку                                                                                                                                                                             | Оцінка відповідності пропозиції потребам ринку продуктами диверсифікації                                                    |
| 11 | Валовий прибуток від реалізації продукції диверсифікованого виробництва | Чистий дохід – Собівартість реалізованої продукції                                                                                                                                                                                 | Показує загальний прибуток до вирахування податків                                                                          |
| 12 | Частка довгострокових фінансових інвестицій                             | Довгострокові фінансові інвестиції / Активи                                                                                                                                                                                        | Оцінка довгострокової фінансової стабільності                                                                               |
| 13 | Собівартість продукції                                                  | $Сд = \frac{Вп}{Ов} + Вз$<br>де $Сд$ – собівартість; $Вп$ – постійні витрати; $Вз$ – змінні витрати; $Ов$ – обсяг виробництва                                                                                                      | Визначає витрати на виробництво одиниці продукції                                                                           |
| 14 | Частка приросту продукції за рахунок диверсифікації                     | $Чд = \left(1 - \frac{Рд}{Вд}\right) * 100\%$<br>де $Чд$ – частка приросту, $Вд$ – приріст виробництва, $Рд$ – приріст вкладених ресурсів                                                                                          | Показує ефективність приросту виробництва завдяки диверсифікації                                                            |

Джерело: побудовано на базі [20, 35, 40, 46];

Найпоширенішим інструментом для оцінки рівня диверсифікації є обернений індекс Херфіндаля-Хіршмана, який враховує як кількість напрямів діяльності, так і нерівномірність їхнього розподілу. За методикою Беррі, індекс розраховується як сума квадратів часток кожного напрямку, де значення, наближене до нуля, вказує на вузьку спеціалізацію, а близьке до одиниці — на рівномірну диверсифікацію

Аналіз наявних підходів до оцінки диверсифікації аграрного виробництва показує, що часто ігноруються вертикальна та концентрична форми диверсифікації, акцентуючи лише на горизонтальній. З-поміж багатьох показників універсальність притаманна лише індексу ентропії та оберненому індексу Херфіндаля-Хіршмана, тоді як відсутність чітких граничних значень ускладнює інтерпретацію результатів. Розробка стратегії вимагає не лише бізнес-плану, а й розрахунку таких ключових показників, як NPV, IRR, індекс прибутковості та строк окупності. Однак навіть цього недостатньо в разі, коли диверсифікація має маркетингову, технологічну чи іншу природу. У таких випадках необхідна комплексна система оцінки, яка враховує не лише економічну доцільність, а й стратегічні, соціальні та ринкові складові, подамо її в таблиці 1.8:

Таблиця 1.8 – Розширена система оцінки ефективності диверсифікації

| Група показників        | Основні індикатори                                                                                                                                 | Значення та важливість аналізу                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово-економічні    | Індекс диверсифікації (Ід), NPV, IRR, індекс прибутковості, термін окупності інвестицій, рентабельність, валовий прибуток, економічність стратегії | Дають змогу оцінити доцільність та ефективність інвестицій у диверсифікацію, а також загальну економічну результативність     |
| Науково-технічні        | Продуктивність праці, трудомісткість, матеріаломісткість, фондоддача, коефіцієнт використання ресурсів, собівартість продукції                     | Відображають технологічний рівень виробництва, ефективність використання матеріально-технічної бази та інноваційний потенціал |
| Ринкові (маркетингові)  | Рівень задоволення потреб ринку, обсяг реалізації нових товарів, частка ринку, гнучкість товарної структури, конкурентна стійкість                 | Показують адаптивність підприємства до змін у попиті та здатність закріпитися на нових сегментах ринку                        |
| Організаційні           | Рівень управлінської адаптації, складність координації виробництва, інтеграційна ефективність, ефективність функціональної структури               | Оцінюють, наскільки підприємство спроможне впровадити нові напрями без втрати керованості та ефективності управління          |
| Екологічні та соціальні | Вплив на навколишнє середовище, рівень зайнятості, участь у розвитку громади, екологічна ефективність, соціальна відповідальність                  | Забезпечують оцінку відповідності диверсифікації сучасним вимогам сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу     |

*Джерело: сформовано автором на базі [4, 8, 11, 20]*

Таким чином, завдяки використанню багатокомпонентної системи індикаторів поданої в таблиці 1.8 підвищується точність діагностики ефективності диверсифікації, сприяє зменшенню ризиків односторонньої оцінки, забезпечує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та узагальнення результативності обраної стратегії диверсифікації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ФГ «САТУРН»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Сатурн»**

Фермерське господарство «Сатурн» (ФГ «Сатурн») розташоване в селі Старі Кошари Первомайського району Миколаївської області. Підприємство було зареєстроване 4 лютого 1994 року та має юридичну адресу: Миколаївська область, Первомайський район, село Старі Кошари, вулиця Горького, будинок 18А. Керівником господарства є Біднарик Анатолій Миколайович, який також є одним із засновників разом із Шиптенко Любов Георгіївною та Шиптенко Оленою Юріівною.

Основною сферою діяльності ФГ «Сатурн» є вирощування зернових і олійних культур, серед яких пшениця, кукурудза, соняшник, горох та буряк. Основний вид діяльності класифікується за КВЕД як 01.11 – вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Додатково підприємство займається післяурожайною діяльністю, обробленням насіння, оптовою торгівлею зерном, добривами, хімікатами та наданням допоміжних послуг у рослинництві. Підприємство займає впевнені позиції серед агровиробників регіону, демонструючи сталу динаміку розвитку та адаптацію до змін ринку.

ФГ «Сатурн» зареєстроване як платник податку на додану вартість із 30 вересня 2002 року та працює на спрощеній системі оподаткування з 1 січня 2016 року. Бухгалтером господарства є Карпеева Наталія Юріївна.

ФГ «Сатурн» обробляє земельний банк площею 1657 гектарів, що дозволяє вести масштабну сільськогосподарську діяльність. На підприємстві працює понад

30 осіб. Проведемо аналіз організаційної структури управління даного підприємства (рис.2.1). Даний аналіз є важливим для забезпечення ефективного управління, чіткого розподілу функцій і відповідальності між працівниками, оптимізації виробничих процесів та мінімізації дублювання обов'язків. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, злагодженій роботі підрозділів і гнучкості підприємства в умовах змін аграрного ринку.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління в ФГ «Сатурн»

*Джерело: побудовано на базі звітності підприємства*

Організаційна структура управління у Фермерському господарстві "Сатурн", представлена на рисунку, є типовим прикладом лінійно-функціональної структури. Вона характеризується поєднанням чіткої вертикальної ієрархії, характерної для лінійних структур, та функціональної спеціалізації, що є ознакою функціональних структур. Таке поєднання дозволяє зберегти єдиноначальність та централізований контроль, одночасно використовуючи переваги експертизи у різних сферах діяльності. Дана структура ФГ "Сатурн" має три рівні управління.

На першому, найвищому рівні, знаходиться Голова господарства – Біднарик Анатолій Миколайович, який є єдиним і головним керівником, що відповідає за всі стратегічні та тактичні рішення, а також за загальне функціонування підприємства. Він здійснює безпосереднє керівництво всіма функціональними підрозділами.

Другий рівень управління займають керівники спеціалізованих функціональних відділів. До них належать: Бухгалтер Барановська Юлія Олександрівна (відповідає за бухгалтерію), Юрист Задонська Катерина Петрівна (очолює юридичну службу), Керуючий відділком Біднарик Сергій Леонідович (керує комерційним відділом), Керівник відділу Петровський М. В. (очолює виробничі підрозділи) та Інженер ТБ (за сумісництвом) Козаченко Іван Іванович (відповідає за відділ охорони та безпеки). Кожен з цих керівників є експертом у своїй сфері та відповідає за виконання функціональних завдань свого підрозділу, підпорядковуючись безпосередньо Голові господарства.

На третьому, найнижчому рівні, розташовані рядові виконавці у складі кожного функціонального підрозділу. Це, зокрема, інші бухгалтери – Карпеева Наталія Юріївна та Редванська Тетяна Анатоліївна, другий юрист – Посторонко Валерій Михайлович, а також менеджери із закупівлі та збуту – Біднарик Олена Анатоліївна та Ольховська Тетяна Анатоліївна. До цього рівня також належить численний виробничий персонал, який включає комірників, обладнувальників-операторів, трактористів-машиністів, водіїв та підсобних робітників, а також охоронців. Вони виконують конкретні завдання та отримують вказівки від своїх безпосередніх керівників відділів.

Ця структура є лінійно-функціональною тому, що вона зберігає принципи лінійної підпорядкованості (кожен підлеглий має одного керівника, а всі відділи підпорядковуються Голові господарства – Біднарику Анатолію Миколайовичу), але при цьому чітко розмежовує діяльність за функціональними напрямками.

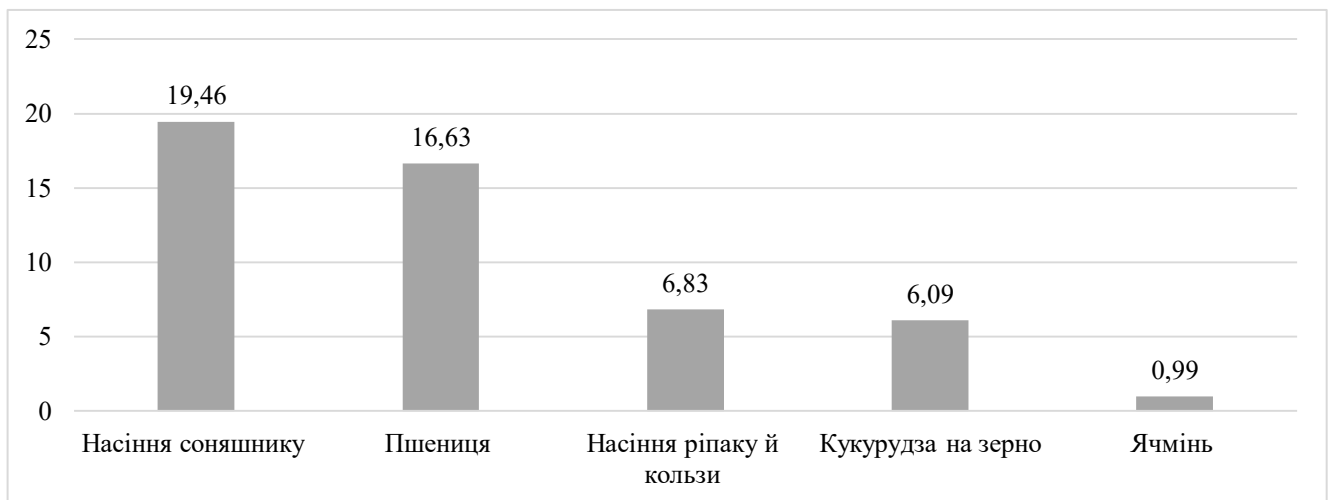
Наявність окремих спеціалізованих відділів (бухгалтерія, юридична служба, комерційний відділ тощо), які надають експертні послуги та виконують специфічні

функції для всього господарства, є ключовою ознакою функціонального підходу. Це відрізняє її від чисто лінійної структури, де всі функції зосереджені в руках лінійного керівника без виділення спеціалізованих "штабних" підрозділів.

Переваги такої структури для ФГ "Сатурн" у даному випадку є значними. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, що сприяє ефективності роботи та уникненню дублювання функцій. Функціональна спеціалізація підвищує професіоналізм працівників та якість виконання робіт, оскільки кожен відділ зосереджений на своїй вузькій галузі знань та досвіду.

Водночас, збереження єдиноначальності через Голову господарства Біднарика А. М. забезпечує швидке прийняття рішень, ефективну координацію діяльності всіх підрозділів та єдину політику управління, що є критично важливим для успішного функціонування аграрного підприємства в динамічних умовах ринку.

З метою всебічного аналізу виробничої діяльності фермерського господарства «Сатурн» на даному етапі перейдемо до огляду товарної продукції за



видами (рис.2.2):

Рисунок 2.2-Питома вага основних видів продукції у загальному обсязі доходу від реалізації у 2024 році, %

*Джерело: побудовано за бази звітності господарства*

З графіку 2.2 бачимо, що фермерське господарство займається вирощуванням культур зернових, зернобобових та олійних, найбільшу питому вагу в загальному обсязі займає вирощування насіння соняшнику і складає 19,46%, також значну частку в 16,63% займає вирощування пшениці, окрім цього підприємство займається вирощуванням та реалізацією насіння ріпаку й кользи (6,83%), кукурудзи на зерно (6,09) та ячменю, з найменшою часткою в 0,99%.

Щоб оцінити ступінь спеціалізації фермерського господарства «Сатурн», важливо провести розрахунок відповідного показника – коефіцієнта зосередження товарного виробництва, який також називають коефіцієнтом спеціалізації.

Цей показник є одним із ключових аналітичних інструментів у процесі організаційно-економічної характеристики господарства. Він дозволяє визначити, наскільки виробнича діяльність підприємства зосереджена на окремих видах продукції, що формують основу його товарного виробництва. Розрахунок цього коефіцієнта здійснюється за спеціальною формулою (2.1):

$$K_z = \frac{100}{\sum P_{bi} (2N_i - 1)}, \quad (2.1)$$

Дана формула враховує питому вагу провідних галузей у загальній структурі реалізованої продукції. Перейдемо до розрахунку ( $P_{bi}$  – питома вага  $i$ -тої галузі в структурі реалізованої продукції;  $N_i$  – порядковий номер  $i$ -го продукту в ранжованому ряду, побудованому за спадаючою ознакою):

$$K_z = \frac{100}{19,46 * (2 * 1 - 1) + 16,63(2 * 2 - 1) + 6,83 * (2 * 3 - 1) + 6,08 * (2 * 4 - 1) + 0,99 * (2 * 5 - 1)}$$

$$K_z = \frac{100}{19,46 + 49,89 + 34,15 + 42,56 + 8,91} = 0,64$$

Фермерське господарство «Сатурн» демонструє чітко виражений напрям своєї діяльності, що свідчить про глибокий рівень виробничої спеціалізації. Це підтверджується розрахованим коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,64.

Отже, високий коефіцієнт спеціалізації фермерського господарства «Сатурн», що становить 0,64, свідчить про наявність глибокого рівня спеціалізації, що, безумовно, має низку переваг.

Серед основних варто відзначити можливість удосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, ефективніше використання техніки та ресурсів, а також зменшення витрат на одиницю продукції завдяки концентрації на обмеженій кількості виробничих напрямів. Однак, разом із перевагами, такий рівень спеціалізації несе в собі й певні ризики, які варто враховувати в процесі стратегічного планування.

Зокрема, висока залежність господарства від одного або кількох основних видів продукції робить його вразливим до змін ринкової кон'юнктури. Наприклад, у разі падіння цін на зернові чи зернобобові культури, на яких базується діяльність господарства, це може призвести до значних фінансових втрат. У той час як господарства з більш диверсифікованою структурою виробництва могли б компенсувати такі втрати за рахунок інших галузей чи видів продукції.

Таким чином, хоча спеціалізація дозволяє досягти високих результатів у певних напрямках, для забезпечення стабільності та зниження ризиків доцільно розглянути можливість часткової диверсифікації виробництва. Це може стати важливим елементом стратегії сталого розвитку фермерського господарства в умовах ринкової нестабільності.

У процесі комплексної оцінки організаційно-економічної характеристики господарства важливо проаналізувати динаміку ключових елементів його ресурсного потенціалу. Це дозволяє виявити тенденції розвитку, ефективність використання наявних ресурсів і загальний рівень забезпеченості підприємства для виконання виробничої програми (табл.2.1).

Доцільним у цьому контексті є дослідження змін у розмірах підприємства, складі та структурі його земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, оскільки саме ці фактори безпосередньо впливають на ефективність виробництва,

рівень спеціалізації, можливості диверсифікації та адаптацію до ринкових умов. Аналіз вказаних ресурсів дозволяє оцінити рівень ресурсозабезпеченості, виявити слабкі місця у функціонуванні господарства, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення продуктивності, рентабельності й конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1 - Розміри та ресурсний потенціал ФГ «Сатурн»

| Показники                                          | 2020р.  | 2021р.  | 2022р.  | 2023р.  | 2024р.  | 2024 р. до 2020р. |       |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|-------|
|                                                    |         |         |         |         |         | +/-               | %     |
| Рілля, га                                          | 2246,3  | 2248,3  | 2288,3  | 2289,0  | 2274,3  | 28,0              | 101,2 |
| Питома вага ріллі в с/гугіддях, %                  | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 0,0               | 100,0 |
| На 1 середньорічного працівника ріллі, га          | 89,9    | 66,1    | 69,3    | 69,4    | 68,9    | -20,9             | 76,7  |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб       | 25,0    | 34,0    | 33,0    | 33,0    | 33,0    | 8,0               | 132,0 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 24144,9 | 38437,9 | 39207,4 | 40069,0 | 44106,9 | 19962,0           | 182,7 |
| Капіталоозброєність, тис. грн.                     | 965,8   | 1130,5  | 1188,1  | 1214,2  | 1336,6  | 370,8             | 138,4 |
| Капіталоозабезпеченість, тис. грн.                 | 10,7    | 17,1    | 17,1    | 17,5    | 19,4    | 8,6               | 180,4 |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

Площа ріллі зросла з 2246,3 га у 2020 році до 2274,3 га у 2024 році, що становить приріст на 28 га або 1,2%. Питома вага ріллі у структурі сільськогосподарських угідь залишалася стабільною протягом усього періоду на рівні 100%, що свідчить про спеціалізацію підприємства виключно на обробці ріллі. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 25 осіб у 2020 році до 33 осіб у 2024 році, приріст становить 8 осіб або 32%. Водночас показник ріллі на одного працівника знизився з 89,9 га до 68,9 га, тобто на 20,9 га або 23,2%, що може свідчити про зменшення трудового навантаження на одного працівника.

Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила 44106,9 тис. грн, що на 19962,0 тис. грн більше, ніж у 2020 році (82% зростання). Це свідчить про оновлення або розширення виробничої бази. Капіталоозброєність

підвищилась з 965,8 тис. грн у 2020 році до 1363,6 тис. грн у 2024 році (на 370,8 тис. грн, або 38 %). Капіталозабезпеченість зросла з 10,7 тис. грн/га до 19,4 тис. грн/га, що свідчить про зростання вартості основних засобів у розрахунку на одиницю площі (+8,6%).

Отже, господарство демонструє стабільне розширення земельного та матеріально-технічного потенціалу з одночасним зростанням чисельності працівників. Загалом, ресурсний потенціал господарства покращився, що створює передумови для реалізації нових напрямів діяльності, зокрема — у межах диверсифікаційної стратегії.

Проведемо детальний аналіз структури та динаміки площ посівів, оскільки цей показник є одним із ключових факторів, що визначає виробничий потенціал підприємства (табл.2.2 у додатку А).

Аналізуючи динаміку посівних площ у ФГ «Сатурн» за 2020–2024 роки по масивах №1 (с. Старі Кошарі) та №2 (с. Новомихайлівське), бачимо загальну стабільність. У масиві №1 площі зросли несуттєво — з 1782,7 до 1794,8 га (+0,7%), у масиві №2 — з 463,6 до 479,6 га (+3,4%).

Зернові та зернобобові культури в масиві №1 зросли з 1035,1 до 1122,3 га (+8,4%). У масиві №2, навпаки, площі скоротилися з 220,0 до 106,6 га — більше ніж удвічі (–51,5%). Це вказує на суттєве зменшення зернової спеціалізації в другому масиві.

Технічні культури у масиві №1 зменшилися з 747,6 до 672,5 га (–10%). У масиві №2 — навпаки, різко зросли: з 241,5 до 750,3 га, тобто більш ніж утричі (+210%). Особливо динамічно розвивались ріпак (з 101,5 до 242,3 га) і соняшник (з 140,0 до 259,5 га). Особливу увагу варто звернути на соєві культури, які у 2020–2022 роках не були присутні, але вже у 2023 році в масиві №2 займали 25 га. У 2024 році ці площі не відображені окремо, проте наявність сої у структурі є ознакою орієнтації господарства на ринок білкових культур.

Отже, загальна тенденція така: у масиві №1 зберігається переважно зернове виробництво із помірною часткою технічних культур, тоді як масив №2 демонструє виражену спеціалізацію на технічних культурах, зокрема соняшнику, ріпаку та сої, що забезпечило йому трикратне збільшення площ під цей тип культур. Це стратегічне рішення, ймовірно, пов'язане з кращою адаптацією масиву №2 до технічного виробництва та вищою прибутковістю таких культур на ринку.

## 2.2 Діагностика фінансово-господарського потенціалу підприємства

Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції в контексті ресурсного забезпечення дає змогу оцінити рівень ефективності використання наявних трудових, земельних і матеріально-технічних ресурсів. Обсяги та структура виробництва безпосередньо залежать від ресурсного потенціалу господарства, його якісного складу та ступеня завантаження. Проаналізуємо динаміку обсягів виробництва основних видів продукції (табл.2.3):

Таблиця 2.3 - Виробництво сільськогосподарської продукції ФГ «Сатурн»,ц

| Види продукції     | 2020р.  | 2021р.  | 2022р.  | 2023р.  | 2024р.  | 2024 р. до 2020р. |       |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|-------|
|                    |         |         |         |         |         | +/-               | Разів |
| Пшениця озима      | 20073,6 | 50768,0 | 23159,0 | 49443,9 | 45199,2 | 25125,6           | 2,3   |
| Ячмінь озимий      | 9403,4  | 17332,0 | 6396,0  | 9127,1  | 1252,0  | -8151,4           | 0,1   |
| Ячмінь ярий        | 2559,6  | -       | -       | 1428,7  | -       | -                 | -     |
| Кукурудза на зерно | 125,8   | 7237,4  | 11167,1 | 11633,1 | 15167,2 | 15041,4           | 120,6 |
| Соя                | -       | -       | -       | -       | 145,8   | -                 | -     |
| Ріпак озимий       | 2518,7  | -       | 9162,6  | 13159,3 | 6386,6  | 3867,9            | 2,5   |
| Соняшник           | 12720,8 | 17789,6 | 19781,1 | 16910,7 | 17570,6 | 4849,8            | 1,4   |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

У період з 2020 по 2024 рік у господарстві спостерігається позитивна динаміка виробництва сільськогосподарських культур, що супроводжується збільшенням посівних площ. Зокрема, у 2024 році обсяг виробництва пшениці озимої збільшився в 2,3 рази порівняно з 2020 роком. Значне зростання також

відбулося у виробництві ріпаку озимого у 2,5 разів, а соняшнику — на 38% або у 1,4 рази.

Паралельно з цим відбувається переорієнтація структури виробництва. Господарство поступово виводить з обігу ячмінь озимий, скоротивши його валовий збір у 2024 році на 8 150 центнерів порівняно з 2020 роком. Натомість значно зростають обсяги виробництва кукурудзи: за чотири роки її вирощування збільшилося у 121 раз, що становить майже 15000 центнерів додаткової продукції.

Розглядаючи структурні зміни у складі вирощуваних культур, доцільно проаналізувати причини виведення окремих видів продукції із загального обсягу виробництва. Основним фактором таких змін виступає урожайність сільськогосподарських культур, детально представлена у таблиці 2.4. Саме цей показник дозволяє обґрунтовано оцінити доцільність вирощування тієї чи іншої культури, визначаючи її ефективність з огляду на отриманий результат.

Таблиця 2.4 – Урожайність сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн», ц/га

| Види продукції     | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2024 р. до 2020р. |       |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-------|
|                    |        |        |        |        |        | +/-               | Разів |
| Пшениця озима      | 25,7   | 42,2   | 40,4   | 57,8   | 60,0   | 34,3              | 2,3   |
| Ячмінь озимий      | 28,7   | 47,0   | 45,5   | 58,5   | 34,8   | 6,1               | 1,2   |
| Ячмінь ярий        | 27,8   | -      | -      | -      | -      | -                 | -     |
| Кукурудза на зерно | 2,3    | 67,0   | 50,1   | 46,4   | 34,5   | 32,1              | 14,8  |
| Соя                | -      | -      | -      | -      | 5,8    | -                 | -     |
| Ріпак озимий       | 12,9   | -      | 15,8   | 42,0   | 29,9   | 17,0              | 2,3   |
| Соняшник           | 16,0   | 31,2   | 25,6   | 24,9   | 21,8   | 5,8               | 1,4   |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

Урожайність всіх видів культур має позитивну динаміку, що свідчить про підвищення професіоналізму щодо вирощування сільськогосподарських культур, так урожайність пшениці озимої у 2024 році досягла показника в 60 ц/га, що на 34,3 ц більше ніж у 2020 році (у 2,3 рази), ячмінь озимий також показує зріст урожайності на 6 ц/га (збільшення у 1,2 рази в 2024 році), ріпак озимий на 17 ц/га (у 2,3 рази) та соняшник з приростом у майже 6 ц /га. Варто виділити кукурудзу на

зерно, що має рекордний приріст на 32 ц/га у 2024 році, майже у 14,8 разів більше порівняно з 2020 роком, однак це все ще нижче за середній рівень урожайності цієї культури в Україні, який коливається в межах 64–68 ц/га.

З огляду на те, що ячмінь озимий демонструє стабільне зростання урожайності, зменшення його вирощування навряд чи пов'язане з агрономічними показниками. Отже, урожайність у цьому випадку не може вважатися основною причиною скорочення посівних площ цієї культури. Для встановлення реальних чинників доцільно проаналізувати собівартість виробництва 1 центнера продукції, адже ймовірне підвищення витрат на вирощування могло стати вирішальним аргументом для зменшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.5 - Собівартість 1 ц виробництва сільськогосподарської продукції ФГ "Сатурн", грн.

| Види продукції     | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2024 р. до 2020р. |       |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-------|
|                    |        |        |        |        |        | +/-               | %     |
| Пшениця озима      | 584,9  | 351,9  | 445,2  | 450,5  | 545,0  | -39,9             | 93,2  |
| Ячмінь озимий      | 576,9  | 297,6  | 370,7  | 427,0  | 636,6  | 59,6              | 110,3 |
| Ячмінь ярий        | 576,9  | -      | -      | 427,0  | -      | -                 | -     |
| Кукурудза на зерно | 589,8  | 321,7  | 643,8  | 707,6  | 894,6  | 304,8             | 151,7 |
| Соя                | -      | -      | -      | -      | 5436,9 | -                 | -     |
| Ріпак озимий       | 1068,5 | -      | 864,0  | 885,4  | 1262,0 | 193,6             | 118,1 |
| Соняшник           | 949,8  | 470,6  | 889,7  | 1059,9 | 1420,4 | 470,6             | 149,5 |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки, що собівартість виробництва таких культур як соняшник, ріпак озимий, кукурудза на зерно, ячмінь ярий та озимий мають тенденцію до зростання у розмірі 50%, 18%, 51% та 10% відповідно, однак пшениця озима є виключенням з даного списку, із зменшенням собівартості у 2024 році на майже 40 грн за 1 центнер, це може бути пов'язано з рядом причин, наприклад зростанням урожайності, впровадженням сучасних агротехнологій, оптимізацією логістики та ефективним використанням ресурсів. Як масова культура, пшениця має добре відпрацьовану технологію вирощування, що також знижує витрати. Натомість собівартість соняшнику, ріпаку, кукурудзи та

ячменю зросла через подорожчання матеріальних ресурсів і вищі технологічні вимоги до вирощування.

Для більш детального аналізу та виявлення взаємозв'язку причин зміни собівартості розглянемо більш детально структуру та динаміку виробничих витрат, ці дані дозволяють не лише оцінити рівень витрат у цілому, але й виокремити ті статті, які мають найбільший вплив на формування собівартості продукції таблицю 2.6 з цими даними подано у Додатку Б, та частково на рисунку 2.3.

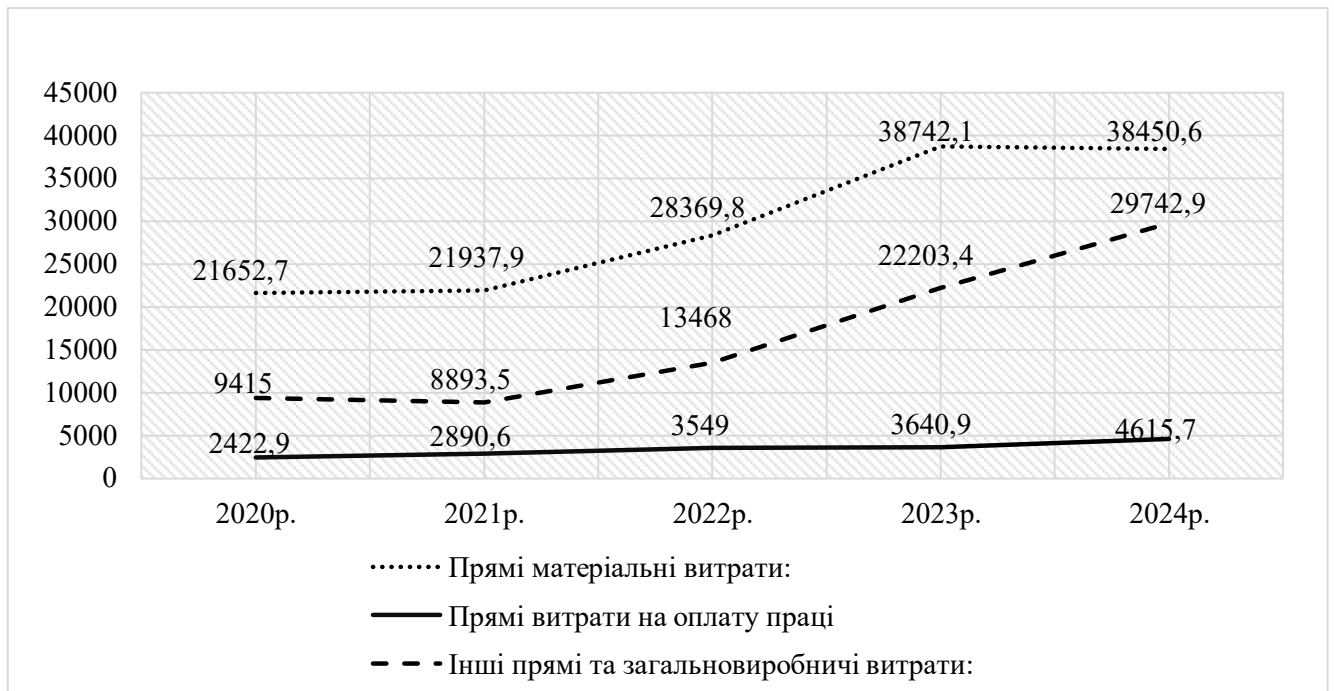


Рисунок 2.3-Динаміка основних статей витрат ФГ «Сатурн», тис. грн.

*Джерело: побудовано за бази звітності господарства*

Аналіз динаміки витрат фермерського господарства «Сатурн» у 2020-2024 роках свідчить про стрімке зростання загального обсягу - з 33 490,6 тис. грн до 72 809,2 тис. грн, або на 117,4%. Це зумовлено як реальним збільшенням виробничої активності, так і суттєвим впливом інфляційних процесів. Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають прямі матеріальні витрати, які зросли з 21 652,7 тис. грн до 38 450,6 тис. грн, тобто на 78%. Особливо динамічно збільшилися витрати на мінеральні добрива (на 176%), насіння (на 111%) та

паливно-мастильні матеріали (на 107%), що свідчить про посилення ресурсної інтенсивності виробництва та підвищення вартості цих ресурсів. Витрати на оплату праці зросли на 90,5%, попри незначне зменшення їх частки у загальній структурі, що підтверджує збільшення кількості працівників. Окрему увагу слід приділити витратам на амортизацію, які зросли з 131,4 тис. грн у 2020 році до 7396,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 5560%. Такий різкий стрибок є свідченням масштабного оновлення або залучення нових основних засобів, що суттєво вплинуло на загальний обсяг витрат. Також відчутно зросли загальновиробничі витрати — з 3390,1 тис. грн до 10368,1 тис. грн (на 216%), що може свідчити про підвищення вартості адміністративного та технічного забезпечення виробничого процесу. Таким чином, динаміка витрат ФГ «Сатурн» підтверджує тенденцію до зростання обсягів господарської діяльності, водночас підкреслюючи необхідність ретельного контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів в умовах інфляційного тиску.

Важливим чинником розвитку сільськогосподарських підприємств є рівень їх матеріально-технічного забезпечення. Проаналізуємо його з таблиці 2.7:

Таблиця 2.7 – Динаміка основних засобів ФГ «Сатурн» за рахунками

| Сальдо за рахунками           | 2020р.  |       | 2021р.  |       | 2022р.  |       | 2023р.  |       | 2023 р. до 2020р. |       |
|-------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-------------------|-------|
|                               | тис.грн | %     | тис.грн | %     | тис.грн | %     | тис.грн | %     | +/-               | %     |
| 104 "Машини та техніка"       | 31975,9 | 84,9  | 44270,7 | 88,4  | 64442,0 | 87,3  | 89044,0 | 90,2  | 57068,1           | 278,5 |
| 103 "Будівлі та споруди"      | 5511,1  | 14,6  | 5535,4  | 11,1  | 8477,3  | 11,5  | 8548,6  | 8,7   | 3037,5            | 155,1 |
| 106 "Інструменти та інвентар" | 193,5   | 0,5   | 275,6   | 0,6   | 915,0   | 1,2   | 1080,7  | 1,1   | 887,2             | 558,5 |
| Всього                        | 37680,5 | 100,0 | 50081,7 | 100,0 | 73834,3 | 100,0 | 98673,3 | 100,0 | 60992,8           | 261,9 |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

У 2020–2023 роках підприємство демонструє суттєве зростання сальдо за дебетом рахунків 103, 104 та 106, що свідчить про активне поповнення необоротних активів. Загальний приріст склав 60 992,8 тис. грн або 162%.

Основну частку традиційно займає рахунок 104 "Машини та техніка", сальдо якого зросло майже в 3 рази — з 31 975,9 тис. грн до 89 044,0 тис. грн. (на 179%). За рахунком 103 "Будівлі та споруди" приріст склав 3 037,5 тис. грн (на 55%). Найвищі темпи показав рахунок 106 "Інструменти та інвентар", де зростання становить майже 460 %, хоча його частка залишається незначною.

Загалом динаміка свідчить про послідовне зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, особливо в частині машинно-технічного забезпечення. Інформація про наявність сільськогосподарської техніки в господарстві відображена на рисунку 2.4:

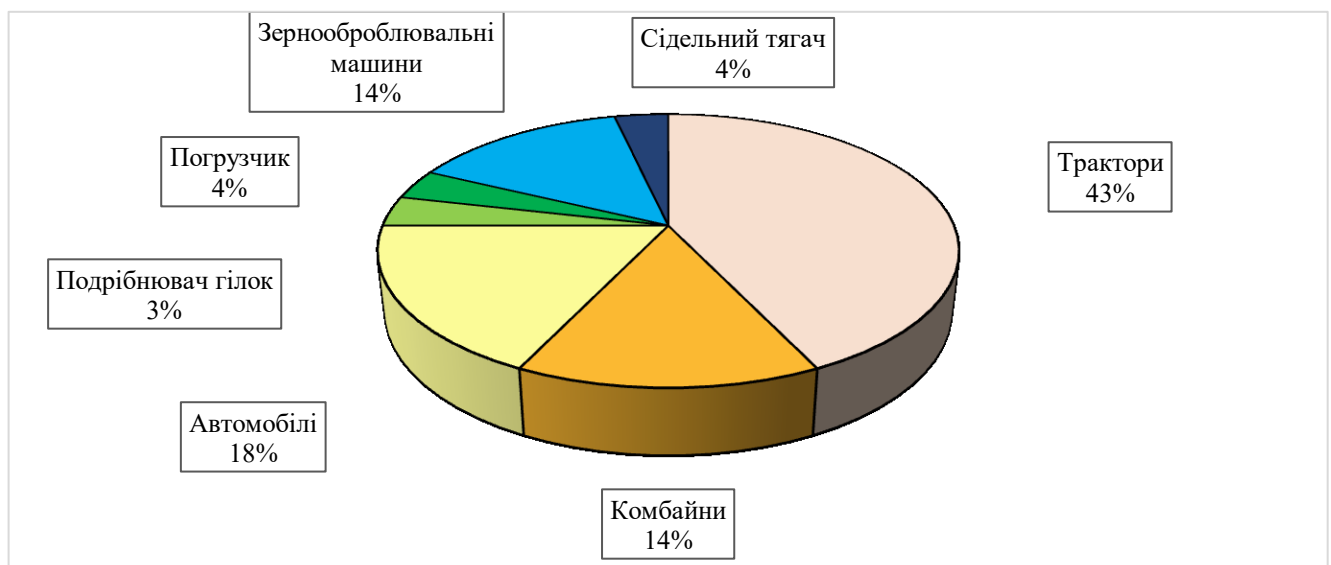


Рисунок 2.4 - Забезпеченість сільськогосподарською технікою ФГ «Сатурн» у 2023 році, од.

*Джерело: побудовано за бази звітності підприємства*

Зі схеми можна зробити висновок про загальний стан технічного оснащення підприємства, що є визначальним для ефективного ведення виробничих процесів, в даному господарстві у 2023 році налічується 12 тракторів, 4 комбайни, 5 автомобілів, один сідельний тягач, один погрузчик, один подрібнювач гілок та чотири зерно оброблювальні машини.

Аналіз активів підприємства є важливою складовою організаційно-економічного дослідження, оскільки саме активи формують матеріальну основу

його діяльності. Від структури, обсягу та ефективності використання активів залежить виробнича потужність, фінансова стійкість і здатність підприємства до розвитку. Загальний аналіз активів господарства наведено в таблиці 2.8, що розміщена у Додатку В, а ключові показники частково відображено на рисунку 2.5:

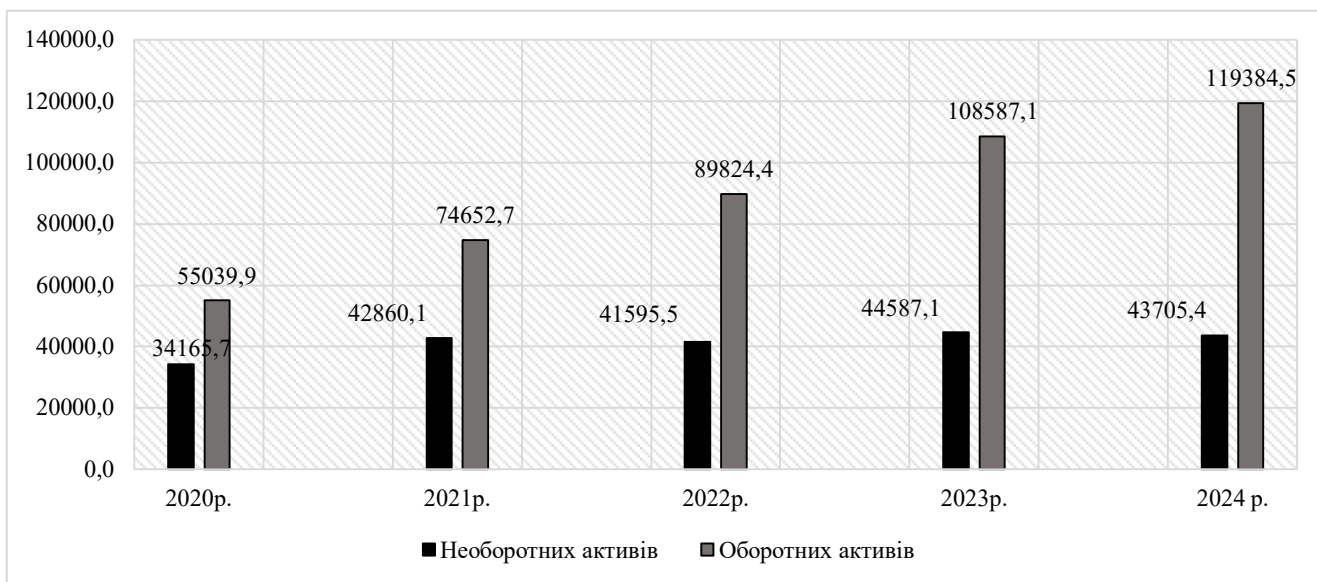


Рисунок 2.5 –Динаміка активів ФГ «Сатурн» в 2020-2024р.,тис.грн

*Джерело: побудовано за бази звітності підприємства*

За період з 2020 по 2024 рік компанія продемонструвала значне зростання загальних активів на 82,8%, що свідчить про розширення її діяльності. Особливо помітним є зростання оборотних активів на 116,9%, частка яких у загальних активах збільшилася з 61,7% до 73,2%, підкреслюючи підвищену ліквідність. Найбільшу частину оборотних активів становлять запаси товарно-матеріальних цінностей, які зросли на 102,8%, причому запаси готової продукції збільшилися майже вп'ятеро (на 495,8%). Це може вказувати як на зростання обсягів виробництва, так і на потенційні проблеми зі збутом. Основні засоби, хоч і зросли на 28,2%, зменшили свою частку в структурі активів. Позитивним моментом є покращення управління дебіторською заборгованістю за товари та послуги, тоді як зростання іншої поточної дебіторської заборгованості потребує додаткового аналізу. Збільшення грошових коштів з нуля до 2715,9 тис. грн свідчить про

покращення платоспроможності компанії. Для повного розуміння фінансового стану необхідний детальний аналіз джерел та рентабельності.

. Саме аналіз капіталу дозволяє з'ясувати, за рахунок яких ресурсів — власних чи залучених — формується майнова база підприємства, наскільки ефективно управляється структура пасиву, та оцінити рівень фінансової незалежності, ризикованості та здатності до подальшого розвитку. Таблицю 2.9, що містить розрахунки капіталу підприємства, було винесено до Додатку Д. Для наочності та зручності сприйняття основні показники з цієї таблиці частково подано у вигляді графічного зображення на рисунку 2.6:

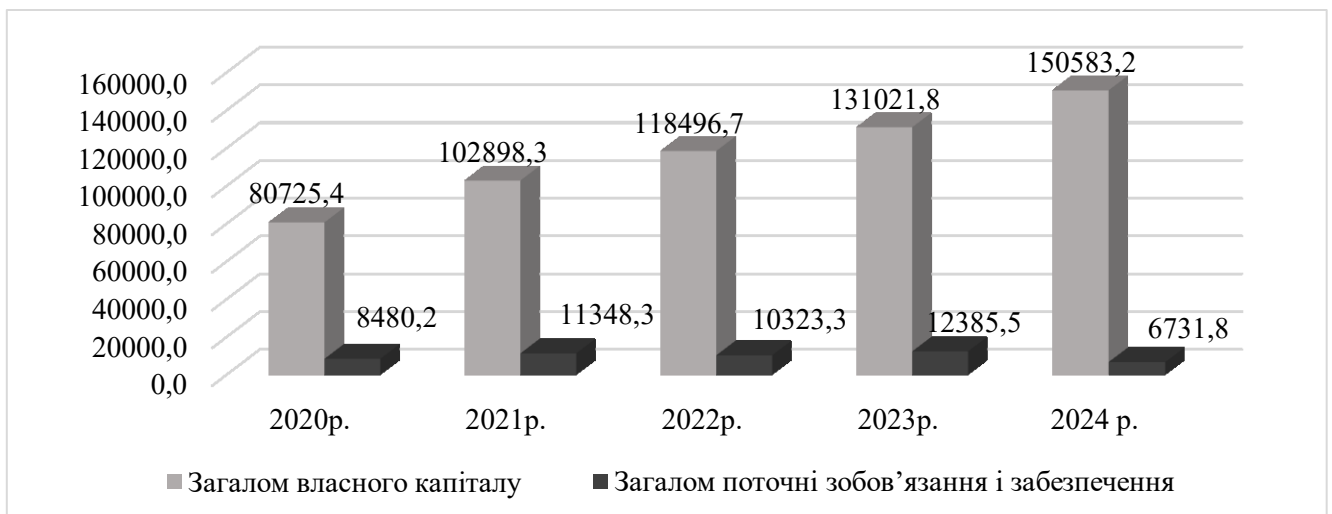


Рисунок 2.6 – Динаміка власного капіталу та поточних зобов'язань ФГ «Сатурн» у 2020-2024р., тис.грн

*Джерело: побудовано за бази звітності підприємства*

Аналіз джерел фінансування компанії за 2020-2024 роки виявляє високу фінансову стійкість- загальні джерела зросли на 83%, переважно за рахунок власного капіталу (87% від загальної суми), що вказує на ефективну діяльність та реінвестування прибутку. Нерозподілений прибуток, що збільшився на 92%, є основним двигуном зростання власного капіталу. Компанія успішно знизила свою залежність від поточних зобов'язань на 21%, знизивши їх з 8480,2 тис. грн до 6731,8 тис. грн, при цьому кредиторська заборгованість за товари та послуги

скоротилася на вражаючі 92% з 6467,0 тис. грн до 509,8 тис. грн., що свідчить про покращення платіжної дисципліни. Хоча були залучені короткострокові банківські кредити та довгострокове цільове фінансування, їх коливання і подальше погашення підтверджують ефективне управління боргом (досягали піку в 11000,0 тис. грн у 2023 році, у 2024 році знизились до 3196,7 тис. грн.). Отже, фінансування компанії характеризується стабільним зростанням, високою самодостатністю та обережною фінансовою політикою.

Проаналізуємо ключові фінансові показники і рівень економічної ефективності господарства за останні роки (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 Динаміка результатів фінансової діяльності та економічної ефективності ФГ «Сатурн»

| Показники                                                        | 2020р.   | 2021р.   | 2022р.   | 2023р.   | 2024р.   | 2024 р. до 2020 р., % |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 49 683,5 | 54 836,5 | 59 253,9 | 69 791,2 | 92 859,9 | 186,9                 |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                      | 17 091,6 | 22 771,1 | 97 522,6 | 19 075,9 | 25 819,1 | 151,1                 |
| в т.ч.: - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                       | 760,9    | 1 012,8  | 4 261,9  | 833,4    | 1 135,3  | 149,2                 |
| - на 1 000 грн. основних виробничих засобів, грн.                | 707,9    | 592,4    | 2 487,4  | 476,1    | 585,4    | 82,7                  |
| - на 1 працівника занятому в сільському господарстві, тис. грн   | 683,7    | 669,7    | 2 955,2  | 578,1    | 782,4    | 114,4                 |
| Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.                       | 10 057,4 | 22 542,1 | 17 056,9 | 12 252,3 | 20 244,4 | 201,3                 |
| в т.ч.: - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                       | 447,7    | 1 002,6  | 745,4    | 535,3    | 890,1    | 198,8                 |
| - на 1 000 грн. основних виробничих засобів, грн.                | 416,5    | 586,5    | 435,0    | 305,8    | 459,0    | 110,2                 |
| - на 1 працівника занятому в сільському господарстві, тис. грн   | 402,3    | 663,0    | 516,9    | 371,3    | 613,5    | 152,5                 |
| Рівень рентабельності с/г, %                                     | 52,4     | 71,0     | -254,8   | 37,6     | 38,5     | 73,4                  |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

ФГ "Сатурн" демонструє вражаюче зростання чистого доходу від реалізації продукції на 87% та чистого прибутку на 101% за період 2020-2024 років, що вказує на успішний розвиток. Однак, у 2022 році спостерігається значний і аномальний спад чистого прибутку та катастрофічне падіння рівня рентабельності до -255%, що беззаперечно пояснюється повномасштабним вторгненням в Україну,

що мало руйнівний вплив на агросектор. Це спричинило втрати активів, значні логістичні проблеми через блокаду портів та зростання цін на паливо й добрива, що відображено у збільшенні запасів готової продукції. Додатково, зменшення посівних площ, дефіцит робочої сили та зниження внутрішнього попиту через загальну економічну кризу посилили негативний фінансовий результат. Здатність компанії відновити прибутковість у наступні роки свідчить про її надзвичайну адаптивність та стійкість у вкрай складних умовах війни. Загалом, ФГ "Сатурн" показує позитивну довгострокову динаміку, але з чітко вираженою кризою 2022 року, яку вдалося подолати.

### **2.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища як чинників формування диверсифікаційної стратегії**

Одним із ключових інструментів оцінки внутрішнього середовища підприємства, зокрема його товарної або продукційної структури, є ABC-аналіз. Застосування цього методу дозволяє визначити найвагоміші позиції в асортименті за рівнем прибутковості, обсягом реалізації або іншими критеріями ефективності. У контексті формування диверсифікаційної стратегії ABC-аналіз дає змогу обґрунтовано виявити пріоритетні напрями розвитку, оптимізувати ресурсне забезпечення та сфокусувати управлінські зусилля на найбільш перспективних сегментах.

Цей метод базується на принципі Парето, згідно з яким незначна частина елементів (близько 20%) забезпечує основну частину результату (до 80%). У сільському господарстві це означає, що лише кілька культур можуть формувати левову частку прибутку підприємства. ABC-аналіз дозволяє виділити такі культури (група А), середньоефективні напрямки (група В), а також ті, що мають незначний вплив або генерують збитки (група С). Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для ухвалення стратегічних рішень щодо доцільності розширення, скорочення або

оптимізації виробництва певних культур. Відповідні дані для його проведення наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні данні для здійснення АВС-аналізу

| № | Види продукції     | В середньому за 5 років, ц | Ціни, грн | Собівартість | Дохід   | Прибуток |
|---|--------------------|----------------------------|-----------|--------------|---------|----------|
| 1 | Соняшник           | 16954,6                    | 1800,9    | 24319,1      | 35927,4 | 11608,3  |
| 2 | Пшениця озима      | 37728,7                    | 699,4     | 20822,9      | 30709,9 | 9887,0   |
| 3 | Ріпак озимий       | 7806,8                     | 1989,6    | 7041,4       | 12606,2 | 5564,8   |
| 4 | Кукурудза на зерно | 9066,1                     | 739,1     | 13507,2      | 11240,1 | -2267,1  |
| 5 | Ячмінь             | 10696,3                    | 540,5     | 1350,2       | 1825,7  | 475,5    |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

Враховуючи, що сою господарство почало вирощувати у 2024 році та ще не реалізувало, а частку в 13 центнер вже засіяло під наступний врожай, то дану культуру ми залишимо як перспективну, в будь-якому разі дана культура потрапила би до групи С враховуючи поки малі об'єми виробництва, хоча середня ціна сої по Україні у 2024 склала 1670-1800 грн за центнер, що є відносно високим значенням. Отже, перейдемо до розрахунку безпосередньо матриці АВС-аналізу (табл.2.12), дана матриця будується за принципом «Парето», тобто 20% товарів роблять 80% обороту підприємства.

Таблиця 2.12- Матриця АВС-аналізу ФГ «Сатурн»

| № | Види продукції     | В середньому за 5 років, ц | Ціни, грн | Прибуток | Питома вага | Частка найменувань у загальному обсязі | Група | Питома вага групи |
|---|--------------------|----------------------------|-----------|----------|-------------|----------------------------------------|-------|-------------------|
| 1 | Соняшник           | 16954,6                    | 1800,9    | 11608,3  | 45,9        | 20                                     | А     | 45,9              |
| 2 | Пшениця озима      | 37728,7                    | 699,4     | 9887,0   | 39,1        | 20                                     | В     | 39,1              |
| 3 | Ріпак озимий       | 7806,8                     | 1989,6    | 5564,8   | 22,0        | 60                                     | С     | 14,9              |
| 5 | Ячмінь             | 10696,3                    | 540,5     | 475,5    | 1,9         |                                        |       |                   |
| 4 | Кукурудза на зерно | 9066,1                     | 739,1     | -2267,1  | -9,0        |                                        |       |                   |

*Джерело: розраховано на базі звітності підприємства*

Аналіз результатів АВС-методу свідчить, що найбільш перспективною культурою для підприємства є соняшник. Незважаючи на те, що його частка у структурі культур становить лише 20%, він забезпечив 11608,3 тис. грн прибутку,

що дорівнює майже 46% усього отриманого фінансового результату — саме тому його віднесено до групи А. До групи В потрапила озима пшениця, яка за тієї ж частки у виробництві забезпечила 39% загального прибутку. Натомість до групи С були зараховані озимий ріпак, ячмінь і кукурудза на зерно, чия сумарна питома вага становить 15%. При цьому особливо слід звернути увагу на кукурудзу, яка не лише не окупила витрат, а й принесла збитки в розмірі 2267 тис. грн, імовірно через низьку реалізаційну ціну — 739 грн/ц, що суттєво нижче за середній рівень в Україні у 2024 році (865–930 грн/ц).

На основі АВС-аналізу доцільно було б розглянути можливість призупинення виробництва малоприбуткових культур, таких як кукурудза на зерно, ячмінь та озимий ріпак. Проте варто пам'ятати, що результати АВС-аналізу не є єдиним критерієм для прийняття управлінських рішень. Господарству рекомендується переглянути цінову стратегію, а також оптимізувати технологічні процеси вирощування, що може сприяти зниженню собівартості та підвищенню ефективності виробництва зазначених культур.

Після проведення АВС-аналізу, який дозволив ідентифікувати найбільш ефективні напрямки діяльності та визначити структуру прибутковості основних культур, наступним логічним етапом є оцінка впливу зовнішніх чинників на господарську діяльність. Для цього використовується PESTEL-аналіз — це удосконалена версія традиційного PESTEL-аналізу, яка доповнена екологічними та юридичними компонентами. Такий підхід дозволяє комплексно охопити всі ключові зовнішні елементи, що формують стратегічне середовище підприємства. Аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що мають прямий або опосередкований вплив на вибір стратегічного курсу. Аналіз цих складових дає змогу виявити зовнішні можливості для зростання, а також загрози, які можуть обмежувати розвиток або знижувати ефективність діяльності. В умовах високої турбулентності зовнішнього

середовища, особливо в аграрному секторі, проведення такого аналізу є важливою умовою для обґрунтованого планування (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Матриця PESTEL-аналізу ФГ «Сатурн»

| Політичні фактори                                          | Оцінка впливу | Економічні фактори                                                  | Оцінка впливу |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| Військові дії на території країни                          | -5            | Інфляція та зростання цін на ресурси                                | -4            |
| Політична нестабільність на регіональному рівні            | -3            | Коливання валютного курсу                                           | -3            |
| Зміни в законодавчій базі щодо агросектора                 | 2             | Низький рівень інвестиційної привабливості                          | -4            |
| Курс на інтеграцію до ЄС (вплив на стандарти)              | 4             | Нестабільність агроринку (ціни на зерно, олійні)                    | -2            |
| Відсутність стабільної аграрної стратегії                  | -2            | Зниження купівельної спроможності населення                         | -2            |
| Високий рівень податкового тиску                           | -4            | Висока залежність від імпортних ЗЗР та техніки                      | -2            |
| Обмеження для малого агробізнесу у держзакупівлях          | -2            | Доступ до міжнародного фінансування через програми USAID, ЄБПР, GIZ | 3             |
| Активізація співпраці з ЄС                                 | 2             | Розрив ланцюгів постачання через війну                              | -4            |
| Разом                                                      | -8            | Разом                                                               | -18           |
| Соціокультурні фактори                                     |               | Технологічні фактори                                                |               |
| Міграція працездатного населення                           | -4            | Впровадження GPS-контролю, дронів, точного землеробства             | 4             |
| Старіння сільського населення                              | -3            | Підвищення доступу до цифрових платформ збуту                       | 3             |
| Дефіцит аграрних спеціалістів                              | -3            | Автоматизація обліку та документообігу                              | 2             |
| Зростання рівня освіти сільгосппрацівників                 | 3             | Висока вартість технічного переоснащення                            | -3            |
| Психоемоційне вигорання через воєнні дії                   | -2            | Відсутність локальної технічної сервісної інфраструктури            | -2            |
| Погіршення соціальної інфраструктури села                  | -2            | Зростання активності аграрних стартапів                             | 2             |
| Потреба в нових підходах до мотивації персоналу            | -1            | Використання альтернативної енергетики                              | 2             |
| Разом:                                                     | -12           | Разом:                                                              | 8             |
| Екологічні фактори                                         |               | Юридичні фактори                                                    |               |
| Ризики зміни клімату (посухи, град, нестабільні сезони)    | -4            | Нестабільність нормативно-правової бази агросектору                 | -3            |
| Погіршення родючості ґрунтів через інтенсивне землеробство | -3            | Бюрократичні процедури в реєстрації та сертифікації                 | -2            |
| Обмеження на використання хімікатів та ЗЗР                 | -2            | Високе податкове навантаження для аграріїв                          | -4            |
| Потреба в адаптації до "зеленого курсу" ЄС                 | -1            | Недосконалість трудового законодавства щодо сезонних працівників    | -2            |
| Можливість використання біоенергетичних технологій         | 3             | Введення електронних реєстрів прав оренди землі                     | 2             |
| Разом:                                                     | -7            | Разом:                                                              | -9            |

*Джерело: побудовано автором*

Аналіз зовнішнього середовища за PESTEL-моделлю показує, що підприємство функціонує в умовах підвищеної нестабільності, де переважає вплив

негативних чинників. Найбільш уразливою сферою є економічне середовище, де на господарство тиснуть інфляція, нестабільність ринку, залежність від імпорتنих ресурсів, зниження купівельної спроможності. Сукупна оцінка цього блоку становить  $-18$ , що свідчить про високу чутливість підприємства до макроекономічної ситуації.

Політичні та юридичні фактори також демонструють сильний негативний вплив. Військові дії, податковий тиск, нестабільність у регіонах та невизначеність у нормативно-правовому полі створюють ризики для інвестування, прогнозування і розвитку. Оцінка політичного середовища становить  $-8$ , а юридичного  $-7$ , що відображає наявність системних бар'єрів у реалізації стратегічних рішень.

Соціокультурне середовище також виявляє загрозливі тенденції: скорочення трудового ресурсу через міграцію, старіння населення, дефіцит кадрів і руйнація соціальної інфраструктури негативно впливатимуть на кадровий потенціал господарства. Технологічне середовище, навпаки, оцінено позитивно. ФГ «Сатурн» має можливість впроваджувати сучасні агротехнології, цифрові платформи та енергоощадні рішення, що дозволяє частково компенсувати негативний вплив інших факторів.

Екологічні умови мають загалом нейтральний характер, однак підприємство стикається з ризиками зміни клімату, зниженням родючості ґрунтів та необхідністю екологічної адаптації. Утім, є і позитивні сигнали — зростає підтримка біоенергетики, органічного виробництва та сталого землеробства.

Отже, PESLET-аналіз демонструє, що стратегія ФГ «Сатурн» має формуватися з урахуванням багатофакторного ризикового середовища. Основний акцент варто зробити на посиленні фінансової та правової стійкості, розвитку кадрового потенціалу й активному впровадженні інновацій. Зовнішні виклики високі, однак господарство має ресурси, щоб адаптуватися й зміцнити конкурентні позиції.

Проведення SWOT-аналізу є логічним наступним етапом після виконання ABC- та PESTEL -аналізів, оскільки саме вони формують інформаційне підґрунтя для глибшого стратегічного оцінювання стану підприємства. ABC-аналіз дозволив визначити ефективність продуктової структури. У свою чергу, результати PEST-аналізу дали уявлення про ключові фактори зовнішнього середовища, які можуть трансформуватись у потенційні загрози або навпаки — створювати нові можливості для зростання.

SWOT-аналіз поєднує ці підходи, дозволяючи інтегрувати внутрішні характеристики підприємства з зовнішніми умовами функціонування. Це дає змогу комплексно оцінити конкурентоспроможність, виявити стратегічні переваги та слабкі місця, а також визначити напрямки диверсифікації та розвитку господарства в умовах змінного середовища, узагальнена матриця даного аналізу подана у таблиці 2.14 (Додаток Ж).

SWOT-аналіз діяльності фермерського господарства «Сатурн» демонструє збалансоване співвідношення сильних і слабких сторін, що відкриває широкі можливості для розвитку, водночас висвітлюючи низку актуальних загроз. Серед ключових переваг господарства — високий рівень фінансової автономії, сучасна матеріально-технічна база, позитивна динаміка прибутків, ефективне управління дебіторською заборгованістю та значний кадровий потенціал. Це створює надійне підґрунтя для розширення площ під високомаржинальні культури, інвестицій у технологічне оновлення та підвищення доданої вартості продукції.

Можливості, виявлені у межах аналізу, свідчать про широкий простір для стратегічного зростання: вихід на нові ринки, розвиток переробки, впровадження цифрових технологій і диверсифікація культурної структури. Особливо актуальним виглядає нарощування виробництва сої як перспективної культури із стабільним попитом, а також впровадження енергоощадних технологій з урахуванням зростання цін на ресурси.

Разом з тим, аналіз підкреслює важливі загрози, зокрема: військові ризики, інфляційний тиск, логістичні проблеми, податкове навантаження й недосконале державне регулювання. На додачу, слабкі сторони господарства, такі як вузька спеціалізація, залежність від сезонних коливань цін, збитковість окремих культур (зокрема кукурудзи), нестача переробної інфраструктури й висока енергоємність виробництва, потребують термінової уваги.

Поле "СІМ" (сильні сторони та можливості) вказує на можливість швидкого масштабування прибуткових напрямів завдяки наявним фінансовим ресурсам і технічній базі. Водночас поле "СІЗ" акцентує на важливості стабілізаційних заходів - створення страхового резерву, енергоефективності та адаптивного планування. Поле "СЛМ" демонструє шляхи трансформації слабких сторін у потенційні переваги за рахунок технологій і кооперації, а поле "СЛЗ"(слабкі сторони та загрози) ілюструє ризики, які потребують структурних рішень, включаючи відмову від малорентабельних культур і модернізацію інфраструктури.

У підсумку, ФГ «Сатурн» має всі передумови для стратегічного зростання та диверсифікації, однак реалізація потенціалу потребує зваженої трансформації операційної моделі з урахуванням поточних викликів. Рекомендовано спрямувати управлінську увагу на удосконалення структури сільськогосподарських культур із урахуванням економічної доцільності та ринкових перспектив, розвиток переробки, цифровізації виробництва та управлінні ризиками в умовах нестабільного середовища.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА ФГ «САТУРН»

### **3.1 Ринкові передумови формування стратегії диверсифікації**

У сучасних умовах аграрного сектору України фермерські господарства змушені адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, зокрема - коливань на ринку збуту, логістичних обмежень, зростання виробничих витрат та зміни експортної політики. У такому контексті диверсифікація діяльності виступає не лише як спосіб мінімізації ризиків, а й як стратегічний напрямок розвитку, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкість підприємств.

Фермерське господарство "Сатурн", маючи у своєму розпорядженні як потужну базу рослинництва (зокрема вирощування сої, кукурудзи, ріпаку, ячменю та соняшнику), так і наявну інфраструктуру для розвитку тваринництва (свинарники), перебуває у сприятливій позиції для впровадження стратегій диверсифікації. З огляду на ринкові тенденції, підприємство може розглядати два напрями - горизонтальну диверсифікацію шляхом переробки власної сировини у готову продукцію (олію) та вертикальну диверсифікацію через розвиток тваринницького напрямку з тісною інтеграцією з рослинництвом.

Подальший аналіз ринкових передумов дозволить обґрунтувати доцільність обраних стратегічних напрямів, враховуючи внутрішні, зовнішні економічні та аграрні тренди.

Для більш детального розуміння поточної ситуації у сфері виробництва та збуту сільськогосподарської продукції, критично важливо звернутися до детального аналізу статистичних даних експорту та імпорту. Ці показники відображають динаміку ринку, конкурентоспроможність вітчизняної продукції, попит на світових ринках, зведені дані представлено в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 - Товарна структура зовнішньої торгівлі в 2024 році

| Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД                       | Експорт      |             |                           | Імпорт        |             |                    | Сальдо, млн.дол. США |
|------------------------------------------------------------|--------------|-------------|---------------------------|---------------|-------------|--------------------|----------------------|
|                                                            | млн.дол. США | у % до 2023 | у % до загальног о обсягу | млн.дол . США | у % до 2023 | у % до заг. обсягу |                      |
| Усього                                                     | 41733,3      | 111,0       | 100,0                     | 70770,6       | 111,0       | 100,0              | -29037,3             |
| у тому числі                                               |              |             |                           |               |             |                    |                      |
| I. Живі тварини; продукти тваринного походження            | 1 643,52     | 118,9       | 3,9                       | 1475,5        | 109,8       | 2,1                | 168,0                |
| 01 живі тварини                                            | 38,1         | 124,6       | 0,1                       | 86,7          | 107,6       | 0,1                | -48,6                |
| 02 м'ясо та їстівні субпродукти                            | 1052,8       | 118,0       | 2,5                       | 103,5         | 72,8        | 0,1                | 949,3                |
| 03 риба і ракоподібні                                      | 46,8         | 109,6       | 0,1                       | 929,7         | 115,5       | 1,3                | -882,9               |
| 04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед | 489,3        | 121,3       | 1,2                       | 323,9         | 111,6       | 0,5                | 165,4                |
| 05 інші продукти тваринного походження                     | 16,5         | 126,3       | 0,0                       | 31,7          | 120,7       | 0,0                | -15,3                |
| II. Продукти рослинного походження                         | 13527,6      | 115,5       | 32,4                      | 2228,9        | 105,4       | 3,1                | 11298,8              |
| 07 овочі                                                   | 162,2        | 142,8       | 0,4                       | 340,5         | 91,1        | 0,5                | -178,3               |
| 10 зернові культури                                        | 9418,3       | 113,4       | 22,6                      | 111,2         | 93,3        | 0,2                | 9307,0               |
| 11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості         | 133,7        | 84,9        | 0,3                       | 29,3          | 113,0       | 0,0                | 104,3                |
| 12 насіння і плоди олійних рослин                          | 3393,8       | 120,4       | 8,1                       | 429,9         | 104,6       | 0,6                | 2963,8               |
| 14 рослинні матеріали для виготовлення                     | 33,0         | 72,5        | 0,1                       | 1,0           | 83,1        | 0,0                | 31,9                 |
| III. 15 Жири та олії                                       | 5756,4       | 101,9       | 13,8                      | 280,6         | 112,9       | 0,4                | 5475,8               |

*Джерело: розраховано на базі [10, 19]*

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.1, свідчить про значне негативне сальдо зовнішньої торгівлі України, що становить 29037 млн. доларів США. Це вказує на переважання обсягів імпорту над обсягами експорту.

Водночас, за окремими товарними групами спостерігається позитивне сальдо. Зокрема, значний профіцит експорту зафіксовано у категорії продукції рослинного походження, який сягнув 11298 млн. доларів США. Основними рушіями цього профіциту є експорт зернових культур (9307 млн. доларів США) та насіння і плодів олійних культур (2964 млн. доларів США).

Також позитивне сальдо експорту спостерігається у розділі жирів та олій рослинного і тваринного походження, що становить 5476 млн. доларів США, також за групою їстівних субпродуктів та м'яса (949 млн.дол.). Незначне перевищення експорту над імпортом відмічено для молочної продукції, яєць та меду (165 млн. доларів США), а також для продукції борошномельно-круп'яної

промисловості (104 млн. доларів США). Негативно відзначився експорт риби та ракоподібних, овочів, живих тварин та іншої продукції тваринного походження з показниками -883, -178, - 49 та -15 млн. дол. США відповідно.

Така негативна ситуація у сфері зовнішньоекономічної торгівлі, незважаючи на наявність окремих позитивних позицій, є обґрунтованою та зумовлена рядом об'єктивних причин, безпосередньо пов'язаних із загальним станом агропромислового комплексу України.

По-перше, ключовою проблемою залишається недостатня кількість сировини, насамперед насіння соняшнику. Через це навіть великі підприємства, як завод Кернел, були змушені призупинити свою діяльність.

По-друге, переорієнтація зовнішнього попиту, слід окремо наголосити, що країни Європейського Союзу дедалі частіше закуповують саме насіння соняшнику, а не готову олію, оскільки зацікавлені в організації переробки на власних потужностях. Це призводить до того, що обсяги експорту насіння соняшнику перевищують обсяги експорту олії, що, у свою чергу, знижує додану вартість продукції, яку Україна постачає на зовнішні ринки.

Окрім зазначеного, існує ще кілька суттєвих причин, чому виробництво олії є малопривабливим у короткостроковій перспективі – це підвищення митних платежів на українську олію, посилення конкуренції з боку таких країн, як Росія, Аргентина, Туреччина та інші, які активно нарощують експортні поставки рослинної олії, призводить до витіснення України з традиційних ринків збуту, також нестабільність цін на зовнішньому ринку внаслідок коливань цін на соєву та пальмову олію і інші.

У сукупності вищезазначені чинники формують несприятливе середовище для розвитку виробництва соняшникової олії у короткостроковій перспективі. Враховуючи відсутність належної інфраструктури та високі капітальні витрати на придбання обладнання, доцільним на поточному етапі є зосередження на реалізації насіння соняшнику. Водночас, не зважаючи на ряд проблем Україна продовжує

займати провідні позиції на світовому ринку, тому після стабілізації внутрішньої та зовнішньої ситуації доцільно повернутися до стратегії переробки з метою підвищення доданої вартості продукції та зміцнення конкурентних позицій ФГ «Сатурн» маючи більшу базу капітальних інвестицій та більш сприятливі умови.

Також аналіз експорту та імпорту підкреслює доцільність поживавлення вирощування культур зернових та олійних та виробництва продукції тваринництва саме за групами м'яса та їстівних субпродуктів, яєць птиці, натурального меду та молокопродуктів.

Для обґрунтування стратегії диверсифікації в галузі тваринництва звернемося до прогнозних показників, наведених на рисунку 3.1:

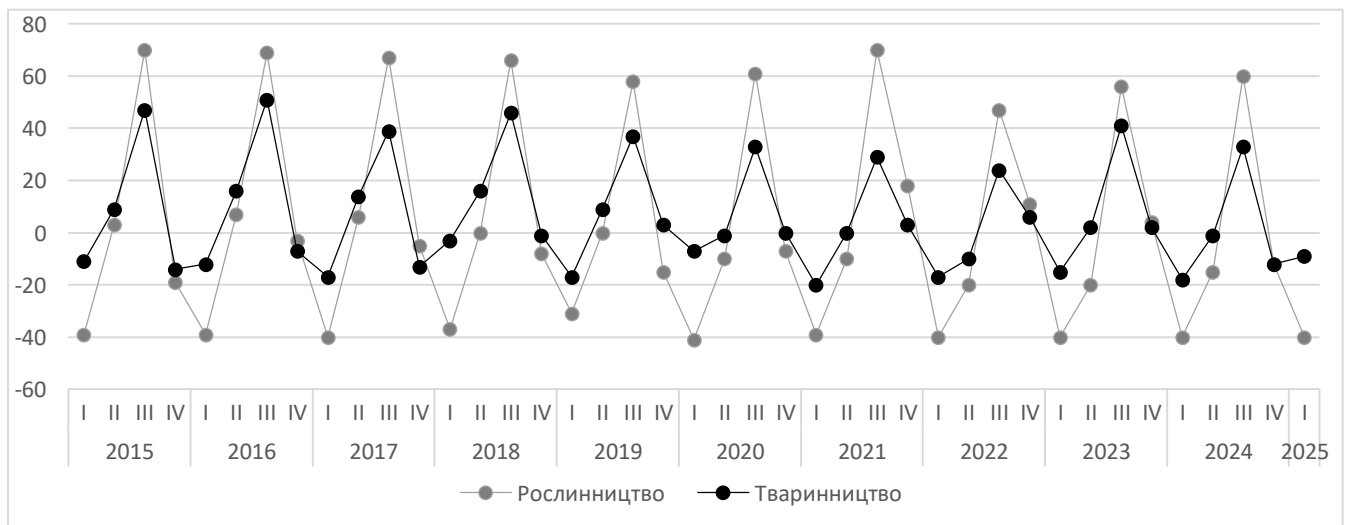


Рисунок 3.1 - Очікувані зміни обсягів виробництва продукції тваринництва

Джерело: [27]

На даному графіку прослідковується певна циклічність змін обсягів виробництва сировини тваринного походження, ця тенденція простежується практично щороку, починаючи з 2015-го. У першому кварталі переважають від'ємні значення, що свідчить про сезонне зниження обсягів виробництва. У другому кварталі спостерігається помірне зростання або стабілізація. Найбільший приріст фіксується у третьому кварталі, що, ймовірно, пов'язано з піком виробництва в літньо-осінній період. У четвертому кварталі показники знову

знижуються, в окремі роки навіть переходять у від’ємні значення, що свідчить про завершення виробничого циклу. Структура річного циклу стабільна і відповідає типовому сезонному виробничому циклу в аграрному секторі. Варто зазначити, що після 2020 року (починаючи з пандемічного періоду) спостерігається дещо слабший підйом у III кварталі та триваліший спад у I–II кварталах, що може бути пов’язано з економічними, логістичними або кліматичними чинниками. Однак, у 2025 році прогнозується відновлення та повернення до системної циклічності, характерної для попередніх років, що передбачає виражений пік виробництва у III кварталі після весняно-літнього зростання та традиційне зниження у зимові місяці.

Перейдемо до аналізу динаміки індексу сільськогосподарської продукції (рис.3.2), який відображає зміни обсягів виробництва в аграрному секторі, дозволяючи оцінити його зростання або спад з часом та виявити ключові тенденції розвитку.

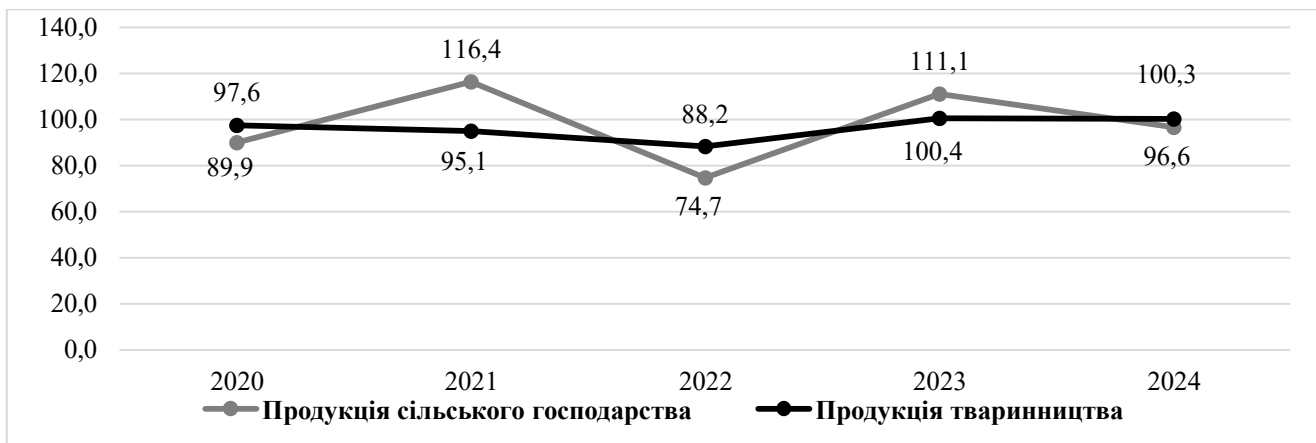


Рисунок 3.2 - Індекси сільськогосподарської продукції

*Джерело: побудовано на базі даних статистичної служби України [10]*

У 2020 році індекс сільськогосподарської продукції знизився до 89,9 умовних одиниць, імовірно через несприятливі погодні умови, посуху та наслідки пандемії COVID-19, які обмежили логістику й доступ до ресурсів. Тваринництво залишилось відносно стабільним (97,6 ум.од.), що може пояснюватися меншою залежністю від сезонних факторів. У 2021 році загальний індекс зріс до 116,4 ум.од., ймовірно завдяки сприятливим погодним умовам і хорошему врожаю,

однак продукція тваринництва знизилася до 95 ум.од., можливо через підвищення цін на корми або зменшення поголів'я. У 2022 році індекси різко впали до 88,2 та 74,7 ум.од відповідно, найімовірніше це пов'язано з повномасштабною війною, окупацією сільськогосподарських територій і порушенням виробничих ланцюгів. У 2023 році показники покращились, відновлення могло статися завдяки адаптації аграрного сектору до умов воєнного часу, релокації виробництва і державній підтримці. У 2024 році загальний індекс дещо знизився до 96,6 ум.од., можливо через складні погодні умови або обмежене фінансування, тоді як тваринництво залишалося стабільним (100ум.од.), що підтверджує його відносну витривалість навіть у складних умовах, що є вагомою перевагою.

Проаналізуємо рівень державної підтримки через динаміку капітальних інвестицій у тваринництво (рис.3.3) з метою оцінки ступеня державної зацікавленості у розвитку, підтримці та стимулюванні даного сектору.

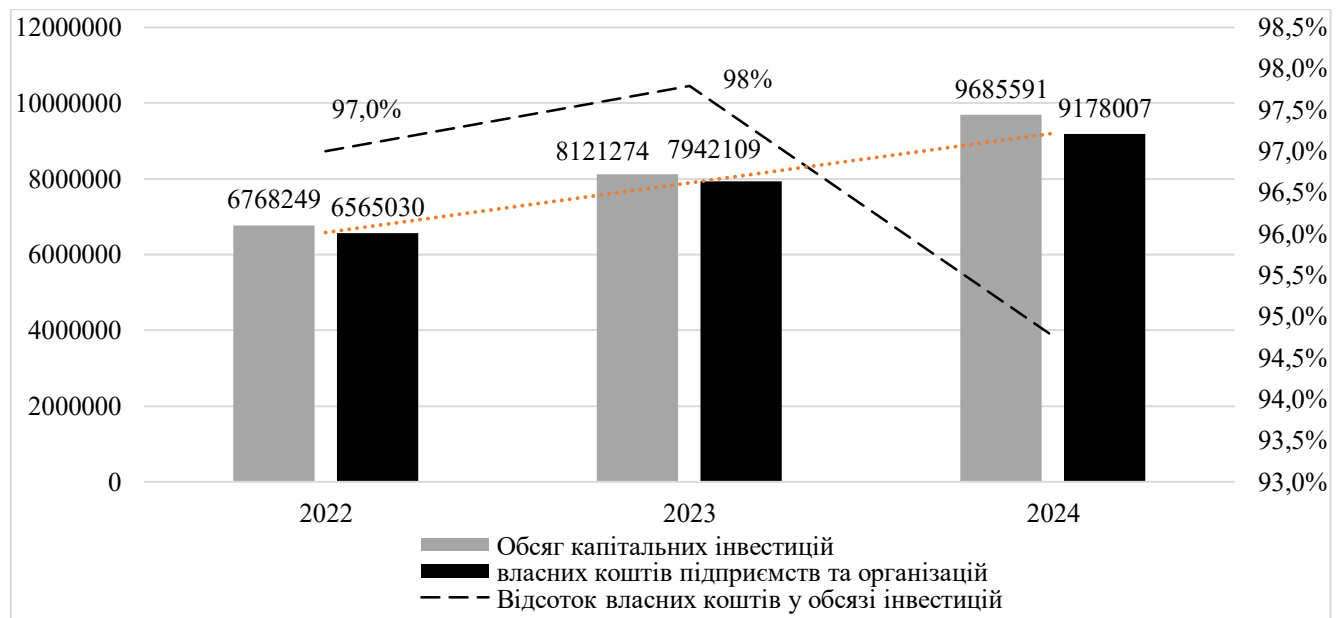


Рисунок 3.3 –Інвестування тваринництва в 2022-2024 роках, тис.грн

*Джерело: побудовано на базі даних статистичної служби України [10]*

Аналіз даних Державної служби статистики показує, що капітальні інвестиції в галузь тваринництва на 95-98% формуються за рахунок власних коштів підприємств. Державна фінансова підтримка в цій сфері у період 2022-2024

року відсутня, а інші джерела інвестицій не розкриваються через законодавчу конфіденційність, що призвело до важкої ситуації у даному розділі агросектору, однак у 2025 році Кабінет Міністрів України видав розпорядження про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року, що стане значним поштовхом для поживлення розвитку тваринництва у Україні.

В розрізі даної програми передбачено комплексний підхід держави до відновлення та стратегічного розвитку галузі, орієнтований на подолання наслідків військової агресії РФ та перехід до більш стійкої, ефективної та конкурентоспроможної моделі. Основні акценти робляться на створенні організаційно-економічних умов для всебічної підтримки виробників усіх форм власності, зокрема через поєднання державного регулювання та ринкових механізмів, впровадження фінансових стимулів і програм модернізації.

Пріоритетним напрямом є удосконалення матеріально-технічної бази та наращування поголів'я, особливо великої рогатої худоби, відновлення якої потребує тривалого часу. Держава планує підвищити продуктивність і рентабельність тваринництва шляхом збільшення обсягів внутрішньої переробки, стимулювання кормовиробництва, підтримки племінної справи та зменшення залежності від імпоротної генетики. Особлива увага приділяється підвищенню зайнятості сільського населення, розвитку малого та середнього бізнесу, підтримці сімейних ферм і створенню прозорих механізмів державної допомоги.

Окрема увага приділяється розвитку селекційної справи, забезпеченню біобезпеки, ветеринарно-санітарному контролю, поводженню з побічними продуктами, а також науковому супроводу, інноваціям і фаховій освіті. Програма також ставить за мету інтеграцію дрібних товаровиробників у ринкову інфраструктуру шляхом створення сприятливих умов для фермерства та підтримки дорадчих служб, що має забезпечити їх адаптацію до сучасних вимог аграрного ринку.

Для оцінки рівня просторової концентрації виробництва продукції тваринництва в Україні розглянемо статистичні дані щодо наявного поголів'я великої рогатої худоби (рис.3.3):

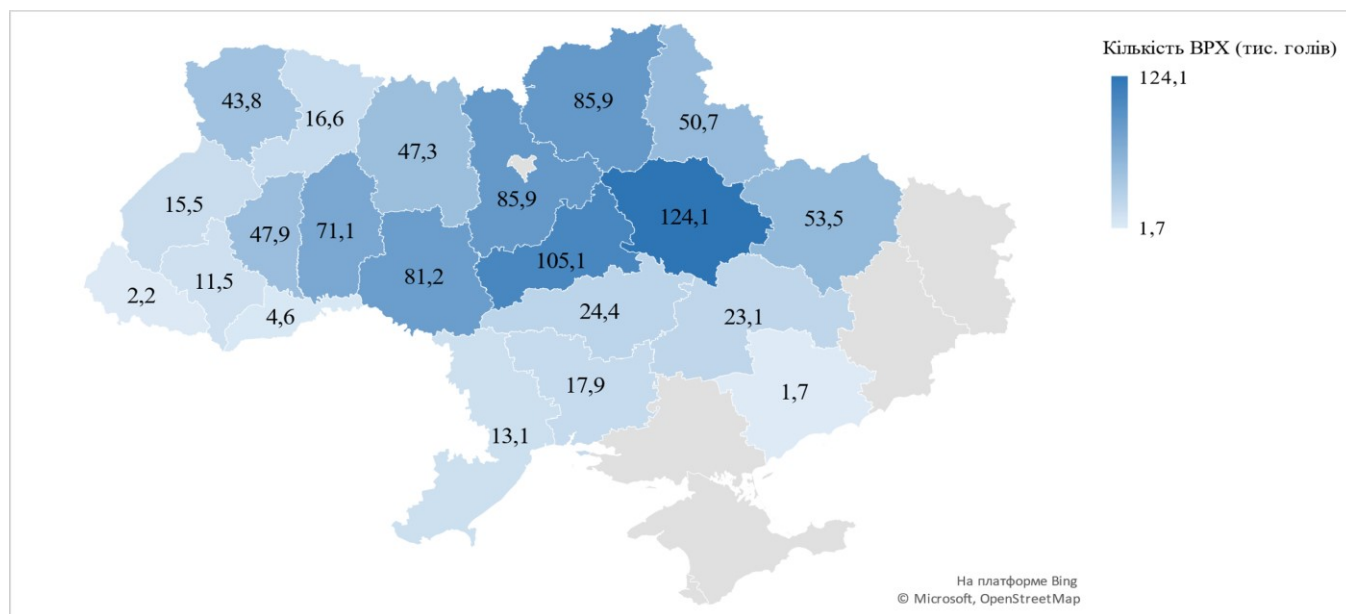


Рисунок 3.4 - Обсяг поголів'я великої рогатої худоби в розрізі областей України

*Джерело: побудовано на базі даних статистичної служби України [10]*

Загалом по Україні налічується 928,1 тис. голів ВРХ. Серед регіонів виділяються явні лідери за кількістю ВРХ – це Полтавська (124,1 тис. голів), Черкаська (105,1 тис. голів), Київська (85,9 тис. голів) та Чернігівська (85,9 тис. голів) області, які складають основу вітчизняного тваринництва ВРХ. Регіони з середніми показниками включають Житомирську (47,3 тис. голів), Тернопільську (47,9 тис. голів), Волинську (43,8 тис. голів), Дніпропетровську (23,1 тис. голів) та Кіровоградську (24,4 тис. голів) області. Натомість, у Львівській (15,5 тис. голів), Рівненській (16,6 тис. голів), Одеській (13,1 тис. голів) та інших областях кількість ВРХ значно менша, що може вказувати на іншу аграрну спеціалізацію або меншу інтенсивність тваринницької галузі.

Досліджуване господарство "Сатурн", розташоване в Миколаївській області, перебуває в регіоні з відносно низькою кількістю великої рогатої худоби – 17,9 тис.

голів. Це відрізняє область від лідерів галузі, таких як Полтавська чи Черкаська. Така регіональна особливість може створювати потенціал для зростання та диверсифікації власного тваринницького напрямку, оскільки конкуренція з боку великих виробників ВРХ, ймовірно, менш інтенсивна.

Узагальнимо переваги та недоліки щодо впровадження стратегії диверсифікації для розвитку господарства у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Переваги та ризики розвитку тваринництва у ФГ «Сатурн»

| Переваги (можливості)                                                                          | Ризики (загрози)                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявна інфраструктура для старту (свинарники)                                                  | Руйнування інфраструктури - військові дії або стихійні лиха можуть знищити об'єкти                                |
| Потреба у м'ясі та молочних продуктах зберігається навіть в кризові періоди                    | Втрата доступу до енергетичних та водних комунікацій                                                              |
| Формування власної якісної кормової бази через використання попбічної продукції з рослинництва | Високі початкові інвестиції, адже побудова сучасних систем годівлі, вентиляції, біобезпеки вимагає значних коштів |
| Зменшення залежності лише від одного виду діяльності                                           | Висока собівартість продукції, логістики та утримання                                                             |
| Можливість переробки та створення доданої вартості (ковбаси, сири, масло)                      | • Недостатня кількість спеціалістів у ветеринарії, зоотехнії, технологіях переробки                               |
| Використання органічних відходів для виробництва добрив або біогазу                            | Ризик хвороб серед сільськогосподарських тварин, необхідність суворого дотримання біобезпеки                      |
| Можливість виходу на міжнародні платформи через кооперативи або трейдерів                      | Затримки платежів від переробників або рітейлерів                                                                 |
| Покращення іміджу господарства                                                                 | Конкуренція з великими агрохолдингами                                                                             |
| Потенціал експорту та локальних нішевих ринків                                                 | Цінова нестабільність на ринку, демпінг цін на м'ясо та молоко                                                    |
| Соціальний ефект: створення робочих місць у селі, підтримка локальної економіки                | Залежність від глобальних ринків та валютних коливань                                                             |
| Державна підтримка сектору тваринництва                                                        | Тривалий період окупності інвестицій                                                                              |

*Джерело: побудовано автором*

Диверсифікація в тваринництво для ФГ "Сатурн" є перспективним кроком, адже господарство вже має часткову інфраструктуру, кормову базу та можливість скористатися державною підтримкою. Попит на м'ясо й молоко залишається стабільним, а переробка продукції може створити додаткову вартість.

Разом із тим, слід враховувати ризики - потребу у значних інвестиціях, високу собівартість, хвороби тварин та можливе руйнування інфраструктури. Стратегія буде ефективною за умов поетапного впровадження, контролю біобезпеки та залучення зовнішньої підтримки.

### **3.2 Операційне та виробниче планування процесів у тваринництві**

Операційне та виробниче планування процесів у тваринництві є ключовим для ефективного функціонування господарства. Воно дозволяє оптимізувати ресурси, забезпечити стабільність виробництва та своєчасне виконання технологічних операцій, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції. Особливістю планування в тваринництві є врахування біологічних циклів тварин, сезонності, годівлі, догляду та ветеринарного контролю. Це допомагає уникнути зривів у виробництві, знизити витрати і забезпечити належний рівень якості продукції.

У результаті всебічного аналізу ринкових умов та економічного потенціалу встановлено перспективні напрями розвитку тваринницького сегмента фермерського господарства, зокрема - вирощування великої рогатої худоби м'ясо-молочного напрямку та свинарства. Основними видами продукції в межах обраної стратегії диверсифікації є молоко, яловичина та свинина, які мають стабільний попит на внутрішньому ринку та експортний потенціал.

Для ефективної реалізації даної стратегії необхідно чітко структурувати та координувати всі етапи впровадження. З цією метою доцільно використати діаграму Ганта - один із ключових інструментів операційного та стратегічного менеджменту, що забезпечує наочне планування та контроль виконання кожного з етапів. Вона дозволяє системно відобразити послідовність дій, визначити критичні часові межі, врахувати взаємозалежність завдань і раціонально розподілити

ресурси. Завдяки цьому забезпечується організоване та своєчасне впровадження плану диверсифікації виробництва у тваринництві.

| №  | Етап реалізації                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1  | Підготовчий                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2  | Юридичне оформлення                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3  | Отримання дозвільної документації         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4  | Інфраструктурне планування                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5  | Будівництво та часткова закупівля техніки |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6  | Кадрове планування та підбір персоналу    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7  | Закупівля залишків техніки та обладнання  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8  | Установка обладнання                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9  | Формування кормової бази                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10 | Закупівля поголів'я                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 11 | Запуск виробництва                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 12 | Моніторинг та контроль                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 13 | Початок реалізації                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Рисунок 3.5 – Діаграма Ганта для ФГ «Сатурн»

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Побудова діаграми Ганта показала, що швидкість отримання прибутку значною мірою залежить від віку та сформованості закупленого поголів'я. Чим більш доросле і продуктивне поголів'я ми придбаємо, тим раніше зможемо розпочати реалізацію продукції. Наприклад, закупівля дорослих тварин у жовтні дозволить вже у грудні отримувати прибуток, принаймні від продажу молока. Натомість придбання молодняку, такого як телята або поросята, відтермінує вихід на прибутковість мінімум на 3-6 місяців через тривалий період вирощування.

Окрім того, доцільно насамперед розпочати будівництво та монтаж обладнання для кормового цеху. Це дасть змогу ще до завершення решти об'єктів сформувати власну кормову базу, накопичити запаси й забезпечити безперебійний старт виробництва після закупівлі поголів'я.

Зважаючи на обрану спеціалізацію, на початковій стадії особливе значення має правове забезпечення господарської діяльності, оскільки дотримання чинного законодавства є обов’язковою умовою для легалізації та подальшого функціонування ферми.

У таблиці нижче представлено ключові документи, що мають бути підготовлені для започаткування діяльності фермерського господарства «Сатурн» у напрямку вирощування великої рогатої худоби та свиней (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Перелік документації для організації виробництва

| Розділ                                           | Назва виду документу                            | Призначення                                 |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Юридична реєстрація та правовий статус           | Визначення КВЕД                                 | Закріплення видів діяльності                |
|                                                  | Право користування землею / договір оренди      | Законне використання земельної ділянки      |
| Земельно-будівельне оформлення та інфраструктура | Будівельний паспорт або містобудівні умови      | Узгодження забудови з планом території      |
|                                                  | Дозвіл на виконання будівельних робіт           | Законне будівництво ферми                   |
|                                                  | Висновок з оцінки впливу на довкілля (ОВД)      | Екологічна відповідність проекту            |
|                                                  | Водокористування / дозвіл на свердловину        | Доступ до водних ресурсів                   |
| Ветеринарно-санітарні вимоги до тваринництва     | Ветеринарно-санітарний паспорт господарства     | Дозвіл на утримання тварин                  |
|                                                  | Реєстрація тварин / ідентифікація               | Включення тварин у державний облік          |
|                                                  | Висновок про безпечність виробничих потужностей | Контроль умов утримання і переробки         |
| Операційна діяльність та реалізація продукції    | Ветеринарні сертифікати на продукцію            | Легальна реалізація м’яса, молока           |
|                                                  | Реєстрація потужностей як оператора ринку       | Діяльність відповідно до законодавства      |
|                                                  | Сертифікація продукції (за потреби)             | Підтвердження якості, особливо для експорту |
|                                                  | Договір з лабораторією на проведення аналізів   | Перевірка безпечності продукції             |

*Джерело: побудовано на базі [4, 19, 27]*

Отримання документів і дозволів, наведених у таблиці 3.3, у поєднанні з реєстрацією відповідних КВЕДів, створить правову та операційну основу для успішного розвитку тваринницького господарства «Сатурн».

Для ефективного функціонування фермерського господарства «Сатурн» у напрямку тваринництва рекомендується зареєструвати такі основні КВЕДи:

- 01.42 — вирощування великої рогатої худоби;
- 01.43 — вирощування свиней ;

- 10.11 — виробництво сирого молока (у разі власної переробки чи реалізації молочної продукції);
- 10.91 — виробництво кормів.

Наступним важливим етапом реалізації стратегії розвитку тваринницького напрямку господарства є кадрове планування. Забезпечення наявності кваліфікованого персоналу сприяє ефективній організації виробничих процесів, дотриманню технологічних і санітарних норм, а також підвищенню продуктивності та якості продукції. Для цього необхідно чітко визначити перелік фахівців, які будуть залучені до роботи на фермі та у супутніх процесах.

Таблиця 3.4 - Перелік основних спеціалістів для обслуговування ферми та виробничих процесів

| Посада / Спеціаліст                | Основні обов'язки                                               | Кількість (орієнтовно)         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Завідувач ферми                    | Організація роботи ферми, контроль за всіма процесами           | 1                              |
| Ветеринарний лікар                 | Контроль здоров'я тварин, профілактика і лікування хвороб       | 1-2                            |
| Тваринник (оператор доїння)        | Обслуговування великої рогатої худоби, доїння                   | Залежно від чисельності тварин |
| Свинар                             | Догляд за свинями, контроль годівлі та утримання                | Залежно від обсягу виробництва |
| Технік з обслуговування обладнання | Обслуговування та ремонт технологічного обладнання              | 1-2                            |
| Спеціаліст з годівлі та кормів     | Планування раціонів, контроль якості кормів                     | 1                              |
| Агроінженер                        | Організація виробництва кормів, контроль технічних процесів     | 1                              |
| Оператор з переробки продукції     | Контроль та здійснення процесів первинної обробки молока, м'яса | 1-2                            |
| Лаборант (якісного контролю)       | Проведення лабораторних аналізів продукції                      | 1                              |
| Бухгалтер                          | Ведення фінансової документації, звітність                      | Вже наявні                     |

*Джерело: побудовано автором*

Належне кадрове забезпечення є критично важливим для ефективної реалізації виробничої стратегії фермерського господарства «Сатурн». Комплексний підхід до формування штату фахівців забезпечить професійний контроль над усіма операційними процесами - від догляду за тваринами до

переробки продукції і ведення фінансів. Це створить умови для стабільного розвитку, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Для подальшого ефективного планування діяльності фермерського господарства доцільно здійснити детальний аналіз технології виробництва м'яса великої рогатої худоби, свиней та молока (рис.3.5):

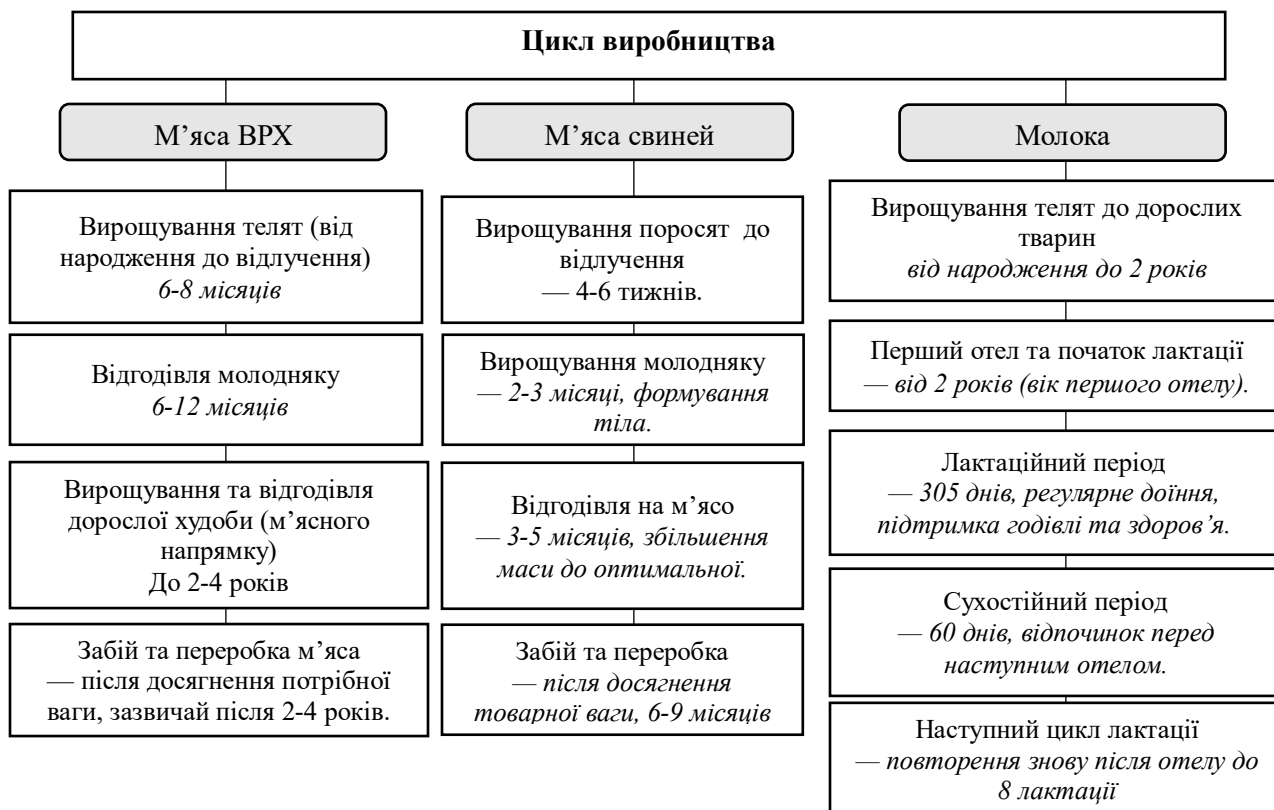


Рисунок 3.5 – Цикли виробництва яловичини, свинини та молока

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Схема циклів виробництва м'яса великої рогатої худоби, свиней та молока ілюструє ключові етапи життєвого циклу тварин, необхідні для отримання основної продукції. Вирощування ВРХ на м'ясо триває в середньому 2–4 роки, що пов'язано з повільним біологічним розвитком тварин, проте дозволяє отримати значну масу туші. Цикл виробництва свинини суттєво коротший — від 6 до 9 місяців, що робить його більш інтенсивним і придатним для швидкого обороту капіталу.

У молочному напрямі основною виробничою одиницею є лактаційний цикл тривалістю близько 305 днів, після чого йде період сухостою (60 днів), що необхідний для відновлення організму корови перед наступним отелом. Ці цикли вимагають чіткого дотримання технологічної дисципліни: контроль годівлі, ветеринарного обслуговування, осіменіння та умов утримання.

Перейдемо до етапу визначення оптимальних умов утримання та годівлі тварин, що дасть можливість сформулювати раціональні рішення щодо вибору системи вирощування, типу приміщень, технічного оснащення, режимів годівлі, ветеринарного обслуговування та інших критичних аспектів. Розуміння технологічного процесу є необхідною передумовою для формування операційного плану, забезпечення високої продуктивності стада, дотримання санітарно-гігієнічних норм і зниження ризиків захворювань (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Узагальнені норми вирощування ВРХ та свиней

| Показник                          | ВРХ (дорослі тварини) | ВРХ (телята) | Свині (дорослі)         | Свині (молодняк)          |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|-------------------------|---------------------------|
| Площа на 1 голову, м <sup>2</sup> | 6–10                  | 1,5–2,5      | 2,0–2,5<br>(свиноматки) | 0,8–1,3                   |
| Оптимальна температура, °C        | +10...+15             | +15...+20    | +18...+22               | +22...+28 (до 2-х тижнів) |
| Вологість повітря, %              | 60–70                 | 65–75        | 60–75                   | 65–80                     |
| Вентиляція, повітрообмін/год      | 4–6                   | 4–6          | 6–8                     | 6–10                      |
| Годівля, разів/день               | 2–3                   | 3–4          | 2–3                     | 3–5                       |
| Норма водоспоживання, л/день      | 60–80 (дійні корови)  | 5–15         | 10–15<br>(свиноматки)   | 2–6                       |
| Освітлення, люкс                  | 150                   | 150–200      | 150                     | 150–200                   |
| Висота приміщення, м              | 2,5–3,5               | 2,5          | 2,5–3                   | 2,5                       |

*Джерело: побудовано автором на базі [4,9, 17, 18, 23, 34, 40, 45]*

Вирощування великої рогатої худоби та свиней вимагає ретельного дотримання комплексних зоотехнічних, ветеринарних та санітарних норм. Однією з головних вимог є забезпечення просторих, комфортних і добре вентильованих приміщень, які підтримують оптимальний мікроклімат — температуру, вологість і якість повітря. Для дорослих ВРХ рекомендується площа 6–10 м<sup>2</sup> на голову, а для

телят — 1,5–2,5 м<sup>2</sup> із підвищеною температурою +22...+28 °С, що важливо для їхнього росту та здоров'я. Свині потребують 2–2,5 м<sup>2</sup> (дорослі особини) і 0,8–1,3 м<sup>2</sup> (молодняк) із підтримкою схожого температурного режиму для молодих тварин.

Питне водопостачання має бути безперервним і достатнім: корови споживають 60–80 літрів води на добу, свиноматки — 10–15 літрів, що є критично важливим для підтримки здоров'я і продуктивності.

Раціональне харчування є одним із ключових чинників ефективного вирощування тварин і безпосередньо впливає на їх продуктивність, здоров'я та відтворення. Структура кормів для великої рогатої худоби і свиней відрізняється залежно від віку, фізіологічного стану та продуктивності тварин. Важливо забезпечити баланс між грубими, соковитими та концентрованими кормами, враховуючи потреби дорослих тварин і молодняку, що потребує додаткового догодовування. Нижче наведена таблиця зі структурою кормів для дорослих ВРХ, телят, свиноматок та молодняку (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – Структура кормового раціону для ВРХ та свиней

| Категорія тварин            | Грубі корми (%) | Соковиті корми (%) | Концентровані корми (%) | Інші корми (%) |
|-----------------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Дорослі ВРХ (корови)        | 10-20           | 40-70              | 15-42                   | 4-6            |
| Телята (до 6 міс.)          | 20-40           | 40-50              | 20-30                   | -              |
| Свиноматки                  | 2-10            | 15-40              | 40-80                   | 3-10           |
| Молодняк свиней (40–70 кг)  | 5               | 25-30              | 65-75                   | -              |
| Молодняк свиней (71–120 кг) | 5               | 15-20              | 75-85                   |                |

*Джерело: побудовано на базі [21, 30, 40, 45, 46]*

Для дорослих корів основою раціону є соковиті корми (40–70%) та концентрати (15–42%), з мінімальним вмістом грубих кормів (10–20%). Телята потребують більшого відсотка грубих кормів (20–40%) для розвитку рубця.

У раціонах свиноматок та молодняку переважають концентровані корми (40–80%), з мінімальним вмістом грубих кормів (2–10%). Молодняк свиней до 70 кг отримує 5% грубих кормів, а свині більше 70 кг — 5%. Раціони повинні бути збалансованими за енергією, протеїном та клітковиною. Важливо враховувати

фізіологічний стан тварин, їх продуктивність та вікові особливості при складанні раціонів.

У межах стратегії диверсифікації фермерське господарство має вагомий потенціал для організації виробництва власних комбінованих кормосумішей. Наявність сировинної бази, доступ до земельних ресурсів для вирощування кормових культур та можливість інвестування в обладнання створюють передумови для часткової або повної автономії у забезпеченні годівлі тварин. Це дозволить не лише знизити собівартість продукції, а й забезпечити стабільну якість кормів відповідно до встановлених ветеринарно-санітарних і технологічних норм. Проаналізуємо забезпеченість кормовою базою ( табл. 3.7):

Таблиця 3.7 - Структура кормів за типами та культурами

| Тип корму      | Основні компоненти                     | Наявність  | Призначення у годівлі                                                                           |
|----------------|----------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Грубі корми    | Сіно (люцерна, злакові трави)          | -          | Стимулюють жуйку, забезпечують клітковину                                                       |
|                | Солома (пшениця, ячмінь)               | +          | Об'ємний баластний корм, особливо для ВРХ                                                       |
|                | Вівсяна солома                         | -          | Як джерело клітковини в зимовий період для ВРХ                                                  |
|                | Сінаж (трави, кукурудза на силос)      | - частково | Основне джерело енергії для жуйних                                                              |
|                | Лушпиння соняшнику                     | +          | Додатковий волокнистий компонент                                                                |
| Соковиті корми | Коренеплоди (буряк, морква)            | -          | Джерело води, цукрів, покращують апетит                                                         |
|                | Кукурудзяний силос                     | +          | Високоенергетичний соковитий корм                                                               |
|                | Ботва овочів, гарбуз                   | -          | Вологі сезонні корми                                                                            |
| Концентровані  | Зерно кукурудзи                        | +          | Джерело енергії для ВРХ і свиней                                                                |
|                | Пшениця, ячмінь                        | +          | Високоенергетичний, багатий на крохмаль                                                         |
|                | Овес                                   | -          | Легкозасвоюваний енергетичний корм, особливо корисний для телят, поросят, супоросних свиноматок |
|                | Соняшникова макуха                     | +          | Додатковий протеїновий компонент                                                                |
|                | Ріпакова макуха                        | +          | Білково-жировий корм (в обмеженій кількості)                                                    |
|                | Премікси, вітамінно-мінеральні добавки | -          | Для балансування раціону                                                                        |

*Джерело: побудовано автором*

На основі наявних культур, фермерське господарство може забезпечити більшу частину потреб у концентрованих кормах — зокрема зернову основу (пшениця, кукурудза, ячмінь) та білкові компоненти (соя, макуха соняшнику та ріпаку). Також є потенціал для заготівлі грубих кормів (солома, кукурудзяний силос), однак відсутні джерела високоякісного сіна та соковитих коренеплодів.

Для повноцінного раціону необхідно додатково вирощувати або закуповувати:

- Багаторічні бобові та злакові трави (люцерна, тимофіївка) — для виробництва сіна та сінажу.
- Кормовий буряк або кормові гарбузи — як соковиті корми.
- Мінеральні добавки, вітамінні премікси — необхідні для балансування білків, кальцію, фосфору тощо.

Для організації виробництва власних кормосумішей фермерське господарство повинно забезпечити наявність базового технологічного обладнання та інвентарю, тому узагальнимо перелік необхідної інфраструктури та обладнання загалом для роботи ферми:

Таблиця 3.8 - Інфраструктура і техніка для тваринництва у ФГ «Сатурн»

| Напрямок діяльності | Інфраструктура / Обладнання                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------|
| Свинарство          | Вентиляційна система                                      |
|                     | Автоматизовані системи годування                          |
|                     | Обладнання для утримання: станки, поїлки, навозовидалення |
| М'ясне скотарство   | Корівник на 50 голів                                      |
|                     | Племінне поголів'я                                        |
| Молочне скотарство  | Доїльне обладнання                                        |
|                     | Системи гігієни                                           |
| Виробництво кормів  | Гранулятор (1 т/год)                                      |
|                     | Супутнє технологічне обладнання                           |

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Ця таблиця демонструє основні інфраструктурні елементи та обладнання, необхідні для запуску й ефективного функціонування кожного з тваринницьких напрямів у межах реалізації стратегії диверсифікації фермерського господарства. Зокрема, у свинарстві акцент зроблено на сучасних системах мікроклімату, автоматизованому годівлі та санітарному обслуговуванні поголів'я. У м'ясному скотарстві ключову роль відіграють капітальні споруди для утримання ВРХ та високоякісне племінне поголів'я. Молочне скотарство потребує спеціалізованого

доїльного обладнання та систем підтримки гігієни, що напряду впливає на якість молочної продукції.

### **3.3 Визначення економічної результативності впроваджених напрямів диверсифікації**

Впровадження нових напрямів діяльності підприємства передбачає розширення виробництва шляхом запуску м'ясного напрямку у свинарстві (із використанням наявної інфраструктури - свинарників), налагодження виробництва м'яса великої рогатої худоби, впровадження молочного скотарства, а також організації власного виробництва кормів із використанням спеціалізованого обладнання.

Планові капітальні вкладення для реалізації стратегії диверсифікації сформовано на основі технічних потреб кожного напрямку та поточних ринкових цін на обладнання й будівельно-монтажні роботи. На етапі реалізації ці витрати будуть обліковуватись як "незавершені капітальні інвестиції", а після завершення проєкту — зараховані до складу основних засобів.

Розрахунок інвестицій базується на аналізі цін на спеціалізоване обладнання, нормативній вартості будівельно-монтажних робіт, потребі у підготовці виробничих приміщень, технологічному оснащенні, а також на врахуванні вартості племінного поголів'я як елементу біологічних активів.

Аналіз фінансової результативності ФГ «Сатурн» показує, що впровадження диверсифікаційної стратегії матиме значний вплив на покращення економічних показників підприємства. Поточні результати діяльності підприємства у 2024 році характеризуються чистим доходом від реалізації продукції 92 859,9 тис. грн та валовим прибутком 25 819,1 тис. грн, що відповідає рівню рентабельності сільськогосподарського виробництва 38,5%. Операційні витрати підприємства становлять 67 040,8 тис. грн, що розраховується як різниця між чистим доходом та валовим прибутком і включає всі прямі та непрямі витрати на виробництво

сільськогосподарської продукції, включаючи матеріальні витрати, оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати.

Таблиця 3.9 - Розрахунок за напрямком свинарства

| Категорія                  | Показник / Витрата               | Сума, тис. грн |
|----------------------------|----------------------------------|----------------|
| Капітальні вкладення       | <i>Всього</i>                    | 450,0          |
|                            | Вентиляційна система             | 150,0          |
|                            | Автоматизована система годування | 180,0          |
|                            | Обладнання для утримання         | 120,0          |
| Операційні витрати, всього | <i>Всього</i>                    | 3 120,00       |
|                            | Корм                             | ~2 000,0*      |
|                            | Ветеринарія                      | ~250,0*        |
|                            | Зарплата персоналу               | ~600,0*        |
|                            | Енергоносії                      | ~170,0*        |
|                            | Амортизація                      | ~100,0*        |
| Річний обсяг виробництва   | 41 т м'яса по 87,5 тис. грн/т    | 3 588,00       |

*Джерело: розраховано автором самотійно*

Реалізація напрямку свинарства в рамках диверсифікації господарства передбачає впровадження сучасних технологій утримання тварин, що дозволяє підвищити продуктивність та оптимізувати витрати. Загальні капітальні вкладення у модернізацію свиноферми становлять 450,0 тис. грн, які розподіляються між ключовими елементами інфраструктури. Найбільш значною статтею інвестицій є встановлення вентиляційної системи вартістю 150,0 тис. грн, що забезпечує необхідний мікроклімат у приміщеннях для свиней, знижуючи ризик захворювань та зменшуючи смертність тварин. Другим важливим етапом є впровадження автоматизованої системи годування, на яку передбачено 180,0 тис. грн. Система включає дозатори та лінії подачі кормів, що дозволяє раціонально розподіляти корми між тваринами відповідно до їх віку, ваги та стадії розвитку. Таке рішення не лише зменшує втрати кормів, а й сприяє рівномірному росту поголів'я. Додатково 120,0 тис. грн буде спрямовано на закупівлю обладнання для утримання свиней, до якого входять станки для фіксації, автоматичні поїлки, що за полегшує догляд за тваринами.

Операційні витрати на утримання свиней оцінюються в 3 120,0 тис. грн на рік. Ця сума охоплює низку ключових напрямів витрат: найбільшу частину

становлять витрати на закупівлю комбікормів, необхідних для повноцінного раціону тварин. Крім того, важливим є ветеринарне обслуговування, яке включає регулярні профілактичні щеплення, діагностику та лікування захворювань. Витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу також становлять значну частину бюджету, оскільки якісний догляд за тваринами потребує постійної присутності досвідченого працівника. До операційних витрат входять також енергоносії — електроенергія для роботи вентиляції, освітлення та автоматичних систем, а також амортизаційні відрахування, пов'язані з використанням обладнання.

Очікується, що протягом року підприємство реалізує близько 41 тон м'яса свиней. При середній ринковій ціні на рівні 87,5 тис. грн за тону, загальний дохід складе 3 588,0 тис. грн. Враховуючи рівень операційних витрат, чистий прибуток становитиме 468,0 тис. грн. Це забезпечує рівень рентабельності у 15,0%, що свідчить про достатню економічну доцільність напрямку, стабільний грошовий потік та потенціал для подальшого масштабування за умови збереження ринкових цін.

Реалізація напрямку м'ясного скотарства в межах стратегії диверсифікації потребує значних капітальних вкладень, які становлять 650,0 тис. грн. Основна частина інвестицій - 400,0 тис. грн. передбачена для будівництва тваринницького приміщення, розрахованого на утримання до 50 голів великої рогатої худоби. Це дозволить створити належні умови для безпечного, продуктивного вирощування тварин, із дотриманням ветеринарно-санітарних вимог. Решта 250,0 тис. грн буде спрямована на закупівлю племінного поголів'я, що забезпечить якісний генетичний потенціал майбутнього виробництва.(табл.3.10).

Операційні витрати на ведення м'ясного скотарства становлять 720,0 тис. грн на рік. Основну частину складають витрати на заготівлю кормів, що має ключове значення для приросту живої ваги та продуктивності тварин. Також враховано витрати на ветеринарне обслуговування, догляд за худобою, оплату

праці персоналу, утримання інфраструктури, зокрема прибирання та ремонт обладнання.

Таблиця 3.10 - Розрахунок за напрямком м'ясного скотарства

| Категорія                | Показник / Витрата                        | Сума, тис. грн |
|--------------------------|-------------------------------------------|----------------|
| Капітальні вкладення     | <i>Всього</i>                             | 650,0          |
|                          | Будівництво корівника                     | 400,0          |
|                          | Племінне поголів'я (50 гол. × 5 тис. грн) | 250,0          |
| Операційні витрати       | <i>Всього</i>                             | 720,0          |
|                          | Заготівля кормів                          | ~400,0         |
|                          | Ветеринарія та догляд                     | ~100,0         |
|                          | Зарплата працівників                      | ~150,0         |
|                          | Обслуговування інфраструктури             | ~70,0          |
| Річний обсяг виробництва | 12 т м'яса по 70,8 тис. грн/т             | 849,6          |

*Джерело: розраховано автором самостійно*

Очікуваний дохід від реалізації продукції становить 849,6 тис. грн і базується на прогнозованому обсязі реалізації яловичини та середній ринковій ціні, скоригованій відповідно до поточних умов. Чистий прибуток — 129,6 тис. грн, що забезпечує рентабельність у 18,0%. Це свідчить про економічну доцільність напрямку, який за умови належного догляду, фінансування та налагодженого збуту має перспективу розвитку в межах диверсифікованої стратегії.

Впровадження напрямку молочного скотарства передбачає комплексний підхід до створення ефективної, сучасної виробничої лінії (табл.3.11). Загальні капітальні інвестиції в цей підрозділ оцінено в 650,0 тис. грн, при цьому основний акцент зроблено на технічному оснащенні, яке напряму впливає на якість продукції та стабільність процесу доїння.

Більша частина коштів — 300,0 тис. грн — спрямована на придбання сучасного доїльного обладнання, включаючи доїльні апарати та охолоджувальний танк для збереження якості молока. Ще 100,0 тис. грн інвестується в гігієнічні системи — як для миття обладнання, так і для загального санітарного контролю. Окремо передбачено 100,0 тис. грн на покращення умов утримання тварин,

зокрема встановлення перегородок, облаштування зручного настилу та системи освітлення, що безпосередньо впливає на комфорт і продуктивність корів.

Таблиця 3.11 - Розрахунок за напрямком молочного скотарства

| Категорія                    | Показник / Витрата           | Сума, тис. грн |
|------------------------------|------------------------------|----------------|
| Капітальні вкладення, всього | <i>Всього</i>                | 500,0          |
|                              | Доїльне обладнання           | 300,0          |
|                              | Системи гігієни              | 100,0          |
|                              | Удосконалення умов утримання | 100,0          |
| Операційні витрати, всього   | <i>Всього</i>                | 900,0          |
|                              | Кормова база                 | ~500,0         |
|                              | Зарплата доярок              | ~200,0         |
|                              | Ветеринарія                  | ~100,0         |
|                              | Сервіс обладнання            | ~100,0         |
| Річний обсяг виробництва     | 60 т молока по 18 000 грн/т  | 1 080,00       |

*Джерело: розраховано автором самостійно*

Операційна частина витрат є значною — 900,0 тис. грн на рік, що відповідає вимогам до стабільної експлуатації молочного комплексу. Вони охоплюють:

- закупівлю та заготівлю якісних кормів,
- заробітну плату доярок та обслуговуючого персоналу,
- ветеринарне забезпечення, яке включає профілактичні заходи та поточне лікування,
- регулярне сервісне обслуговування обладнання, що гарантує безперебійну роботу доїльної системи.

Очікуваний економічний ефект від впровадження молочного напрямку демонструє його стабільну прибутковість. Річний обсяг виробництва прогнозується на рівні 60 тонн молока, при середньозваженій ринковій ціні 18 000 грн за тонну, що дозволяє сформувати дохід у 1 080,0 тис. грн.

У підсумку, при відносно високих витратах, напрям забезпечує прибуток у 180,0 тис. грн на рік та досягає рентабельності у 20%. Це вказує на конкурентоспроможність і економічну життєздатність молочного скотарства як частини диверсифікованої моделі господарства. Крім того, молочний напрям має

довгостроковий потенціал за умови підтримки продуктивності, стабільної годівлі та належного технічного обслуговування.

Створення власної кормової лінії є логічним кроком у межах інтегрованого підходу до ведення тваринництва (табл. 3.12). Загальний обсяг інвестицій у виробничу інфраструктуру становить 520,0 тис. грн, з яких основну частку — 350,0 тис. грн — спрямовано на придбання гранулятора продуктивністю 1 т/год. Додатково передбачено 120,0 тис. грн на допоміжне обладнання (бункери, транспортери, дозатори) та 50,0 тис. грн — на монтаж і пусконаладжувальні роботи.

Таблиця 3.12 - Розрахунок за напрямком виробництва комбікормів

| Категорія                    | Показник / Витрата              | Сума, тис. грн |
|------------------------------|---------------------------------|----------------|
| Капітальні вкладення, всього | <i>Всього</i>                   | <b>520,0</b>   |
|                              | Гранулятор (1 т/год)            | 350,0          |
|                              | Бункери, транспортери, дозатори | 120,0          |
|                              | Встановлення і запуск           | 50,0           |
| Операційні витрати, всього   | <i>Всього</i>                   | 560,0          |
|                              | Закупівля зерна                 | ~300,0*        |
|                              | Електроенергія                  | ~100,0*        |
|                              | Технічне обслуговування         | ~80,0*         |
|                              | Зарплата оператора              | ~80,0*         |
| Річний обсяг виробництва     | 200 т корму по 3 080 грн/т      | 616,0          |

Джерело: розраховано автором самостійно

Річні операційні витрати становлять 560,0 тис. грн, до яких входять закупівля зернових компонентів, електроенергія, технічне обслуговування обладнання та оплата праці оператора.

Очікується виробництво 200 тонн комбікорму на рік, із частковим реалізаційним потенціалом за ціною 3 080 грн/т, що формує дохід у 616,0 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток становить 56,0 тис. грн, а рентабельність проєкту — 10%. Окрім прямого фінансового результату, важливою перевагою є зниження собівартості кормів для внутрішніх потреб, підвищення контрольованості якості та стабільність забезпечення тваринницьких напрямів.

На основі зібраних даних проведено розрахунок рентабельності кожного з напрямів, що дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності їх впровадження. Узагальнені результати наведено в таблиці 3.13, яка відображає ключові економічні показники та структуру витрат, а також дозволяє провести порівняльну оцінку ефективності кожного виробничого блоку.

Таблиця 3.13 – Економічна ефективність напрямів диверсифікації ФГ «Сатурн»

| Напрямок діяльності | Капітальні<br>вкладення,<br>тис. грн | Операційні<br>витрати,<br>тис. грн | Очікуваний<br>дохід, тис.<br>грн | Прибуток,<br>тис. грн | Рентабельність,<br>% |
|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Свинарство          | 450,0                                | 3 120,00                           | 3 588,00                         | 468,0                 | 15,0                 |
| М'ясне скотарство   | 650,0                                | 720,0                              | 849,6                            | 129,6                 | 18,0                 |
| Молочне скотарство  | 500,0                                | 900,0                              | 1 080,00                         | 180,0                 | 20,0                 |
| Виробництво кормів  | 520,0                                | 560,0                              | 616,0                            | 56,0                  | 10,0                 |
| <i>Всього</i>       | 2120,0                               | 5300,0                             | 6133,6                           | 833,6                 | 15,73                |

*Джерело: створено автором самостійно*

Перш за все необхідно дізнатись ступінь різноманітності напрямів діяльності підприємства. Для цього нам потрібно розрахувати індекс Аттона. Використовуємо формулу:

$$IA = 2 \sum_{k=1}^n H_k * Ч_{оп_k} - 1, \#(3.1)$$

Де  $H_k$  - частка k-го виду діяльності в загальному обсязі, а  $Ч_{оп_k}$  - питома вага певної сфери діяльності у структурі товарної продукції підприємства.

За даними таблиці 2.11, ми маємо інформацію про середній дохід за 5 років по основних культурах ФГ «Сатурн». Для розрахунку індексу Аттона потрібно визначити частки кожного виду продукції в загальному доході та розрахувати кумулятивні частки. Спочатку розрахуємо загальний дохід підприємства, який складається з доходів від реалізації всіх культур: соняшник - 35927,4 тис. грн, пшениця озима - 30709,9 тис. грн, ріпак озимий - 12606,2 тис. грн, кукурудза на

зерно - 11240,1 тис. грн, ячмінь - 1825,7 тис. грн. Загальний дохід становить 92309,3 тис. грн ( $35927,4 + 30709,9 + 12606,2 + 11240,1 + 1825,7$ ).

Далі визначаємо частки кожної культури в загальному доході:

- 1) Соняшник має найбільшу частку  $H_1 = 35927,4/92309,3 = 0,389$  (38,9%),
- 2) Пшениця озима  $H_2 = 30709,9/92309,3 = 0,333$  (33,3%),
- 3) Ріпак озимий  $H_3 = 12606,2/92309,3 = 0,137$  (13,7%),
- 4) Кукурудза на зерно  $H_4 = 11240,1/92309,3 = 0,122$  (12,2%),
- 5) Ячмінь  $H_5 = 1825,7/92309,3 = 0,020$  (2,0%).

Для розрахунку індексу Аттона культури ранжуються за спаданням їх часток у загальному доході. Кумулятивні частки розраховуються як сума часток від першої до поточної позиції: для соняшника  $Чоп_1 = 0,389$ , для пшениці озимої  $Чоп_2 = 0,389 + 0,333 = 0,722$ , для ріпаку озимого  $Чоп_3 = 0,722 + 0,137 = 0,859$ , для кукурудзи на зерно  $Чоп_4 = 0,859 + 0,122 = 0,981$ , для ячменю  $Чоп_5 = 0,981 + 0,020 = 1,000$ .

Тепер підставляємо значення у формулу індексу Аттона:

$$IA = 2 \left( \frac{0,389 \times 0,389 + 0,333 \times 0,722 + 0,137}{\times 0,859 + 0,122 \times 0,981 + 0,020 \times 1,000} \right) - 1 = 0,298, \#(3.2)$$

Індекс Аттона для ФГ «Сатурн» становить 0,298, що характеризує середній ступінь різноманітності напрямів діяльності підприємства. Значення індексу від 0 до 1 свідчить про те, що господарство має помірну диверсифікацію виробництва з домінуванням двох основних культур – соняшника та пшениці озимої, які разом забезпечують більше 70% загального доходу. Це вказує на потенціал для подальшої диверсифікації діяльності підприємства з метою зниження ризиків та підвищення стабільності доходів.

Економічність стратегії диверсифікації розраховується за формулою:

$$Es = \frac{OR}{ZR}, \#(3.3)$$

де OR – отримані ресурси (валовий дохід, що поданий у таблиці 3.13)

ZR – витрати на реалізацію (інвестиції).

Перейдемо безпосередньо до розрахунку:

$$Es = \frac{6\,133,6}{2\,120,0} = 2,89, \#(3.4)$$

Тобто, на кожну гривню інвестованих коштів підприємство отримає 2,89 грн доходу, що свідчить про високу економічну ефективність стратегії диверсифікації. Розрахуємо цей показник для кожного напрямку окремо:

- Свинарство:  $3\,588,0 : 450,0 = 7,97$
- М'ясне скотарство:  $849,6 : 650,0 = 1,31$
- Молочне скотарство:  $1\,080,0 : 500,0 = 2,16$
- Виробництво кормів:  $616,0 : 520,0 = 1,18$

Найвищу економічність демонструє свинарство, найнижчу – виробництво кормів.

Тепер розрахуємо індекс диверсифікації. Він розраховується за формулою:

$$H = 1 - \Sigma(Pi^2), \#(3.5)$$

Таблиця 3.14 – Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана

| Вид продукції      | Дохід, тис. грн | Частка (Pi) | Pi <sup>2</sup> |
|--------------------|-----------------|-------------|-----------------|
| Соняшник           | 35927,4         | 0,365       | 0,133           |
| Пшениця озима      | 30709,9         | 0,312       | 0,097           |
| Ріпак озимий       | 12606,2         | 0,128       | 0,016           |
| Кукурудза на зерно | 11240,1         | 0,114       | 0,013           |
| Ячмінь             | 1825,7          | 0,019       | 0,000           |
| М'ясо свиней       | 3588,0          | 0,036       | 0,001           |
| М'ясо ВРХ          | 849,6           | 0,009       | 0,000           |
| Молоко             | 1080,0          | 0,011       | 0,000           |
| Корми              | 616,0           | 0,006       | 0,000           |
| Разом              | 98442,9         | 1,000       | 0,262           |

*Джерело: створено автором самостійно*

Для розрахунку індексу диверсифікації після впровадження нової стратегії необхідно визначити частки всіх напрямів діяльності у загальному доході підприємства. Загальний дохід після диверсифікації складатиметься з поточного доходу від рослинництва 92 859,9 тис. грн та очікуваного доходу від нових тваринницьких напрямів 6 133,6 тис. грн, що дає загальну суму 98 993,5 тис. грн.

Проте після впровадження диверсифікаційної стратегії структура доходів підприємства значно зміниться. Частка соняшника складатиме  $35\,927,4 : 98\,993,5 = 0,363$ , пшениці озимої  $30\,709,9 : 98\,993,5 = 0,310$ , ріпаку озимого  $12\,606,2 : 98\,993,5 = 0,127$ , кукурудзи на зерно  $11\,240,1 : 98\,993,5 = 0,114$ , а ячменю  $1\,825,7 : 98\,993,5 = 0,018$ . Серед нових напрямів найбільшу частку матиме свинарство з показником  $3\,588,0 : 98\,993,5 = 0,036$ , молочне скотарство складе  $1\,080,0 : 98\,993,5 = 0,011$ , м'ясне скотарство  $849,6 : 98\,993,5 = 0,009$ , а виробництво кормів  $616,0 : 98\,993,5 = 0,006$ .

Застосовуючи формулу індексу диверсифікації

$$H = 1 - \sum (Pi^2), \#(3.6)$$

Підставляємо отримані частки та розраховуємо суму квадратів:

$$H = 1 - (0,363^2 + 0,310^2 + 0,127^2 + 0,114^2 + 0,018^2 + 0,036^2 + 0,011^2 + 0,009^2 + 0,006^2) = 1 - 0,258 = 0,742$$

Впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства потребує комплексної оцінки її ефективності, яка не може обмежуватися лише окремими показниками рентабельності чи прибутковості. Інтегральна бальна оцінка результатів диверсифікації дозволяє синтезувати різнопланові ефекти від впровадження нових напрямів діяльності в єдиній системі координат.

Диверсифікація діяльності ФГ «Сатурн» через впровадження тваринницьких напрямів та власного виробництва кормів є стратегічним рішенням, спрямованим на підвищення стабільності доходів та зниження підприємницьких ризиків. Однак складність такої трансформації вимагає системного підходу до оцінки її результативності. Інтегральна оцінка дозволяє перевести якісні характеристики диверсифікації у кількісні показники, що забезпечує можливість порівняння різних варіантів стратегічного розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Методологія бальної оцінки передбачає виділення ключових груп ефектів, їх кількісну оцінку та зважування відповідно до їх впливу на загальну результативність стратегії.

Інтегральна бальна оцінка результатів диверсифікації розраховується за формулою:

$$R_i = \sum (R_i \times W_i), \#(3.8)$$

де:

- $R_i$  – бальна оцінка результатів за  $i$ -ю групою ефектів (1-5 балів)
- $W_i$  – вага  $i$ -го показника у загальній оцінці
- $\sum W_i = 1$

Для ФГ «Сатурн» виділено три основні групи ефектів від диверсифікації, кожна з яких має специфічну вагу у формуванні загального результату. Економічні ефекти отримали найвищу вагу  $W_1 = 0,5$ , оскільки саме фінансові результати є основним критерієм успішності будь-якої бізнес-стратегії. Виробничі ефекти характеризують технологічну та організаційну складову диверсифікації з вагою  $W_2 = 0,3$ , включаючи синергетичні ефекти від інтеграції різних напрямів виробництва. Ризикові ефекти відображають вплив диверсифікації на зниження підприємницьких ризиків та підвищення стабільності функціонування підприємства з вагою  $W_3 = 0,2$ .

Таблиця 3.15 – Оцінка груп ефектів диверсифікації

| Група ефектів     | Основні показники                                                                                              | Бальна оцінка | Вага |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|
| Економічні ефекти | Економічність стратегії: 2,89 грн/грн<br>Середня рентабельність: 15,75%<br>Додатковий прибуток: 833,6 тис. грн | 5             | 0,5  |
| Виробничі ефекти  | Використання наявних ресурсів<br>Синергія від власного виробництва кормів<br>Розширення виробничої програми    | 4             | 0,3  |
| Ризикові ефекти   | Зростання індексу диверсифікації з 0,298 до 0,742<br>Зниження залежності від окремих ринків                    | 5             | 0,2  |

*Джерело: побудовано автором*

Економічні ефекти отримали максимальну оцінку 5 балів завдяки високій економічності стратегії 2,89, що означає отримання 2,89 грн доходу на кожному

гривню інвестованих коштів. Середня рентабельність нових напрямів 15,75% також демонструє високий рівень прибутковості, особливо враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва та його сезонний характер. Виробничі ефекти оцінено в 4 бали через досягнення значних синергетичних переваг від інтеграції виробництва. Власне виробництво кормів забезпечує зниження собівартості продукції тваринництва на 15-20%, використання наявної інфраструктури дозволяє мінімізувати капітальні вкладення, а розширення виробничої програми з 5 до 9 напрямів підвищує стабільність операційної діяльності. Дещо нижча оцінка пов'язана з необхідністю адаптації існуючої інфраструктури до нових напрямів діяльності. Ризикові ефекти також отримали максимальну оцінку 5 балів завдяки кардинальному зростанню індексу диверсифікації. Розрахунок індексу диверсифікації після впровадження стратегії показав значне підвищення рівня розподілу ризиків.

При загальному доході після диверсифікації 98 993,5 тис. грн частки основних напрямів становлять:

- соняшник 0,363,
- пшениця озима 0,310,
- ріпак озимий 0,127,
- кукурудза 0,114,
- свинарство 0,036,
- ячмінь 0,018,
- молочне скотарство 0,011,
- м'ясне скотарство 0,009,
- виробництво кормів 0,006.

Підставляючи отримані значення у формулу інтегральної оцінки:

$$Ri = R^1 \times W^1 + R^2 \times W^2 + R^3 \times W^3, \#(3.9)$$

$$Ri = 5 \times 0,5 + 4 \times 0,3 + 5 \times 0,2 = 2,5 + 1,2 + 1,0 = 4,7 \text{ бали}, \#(3.10)$$

Інтегральна оцінка ефективності диверсифікації ФГ «Сатурн», яка враховує прибутковість, рівень ризику та перспективність кожного напрямку, продемонструвала високий результат – 4,7 бали з 5 можливих. Це свідчить про те, що обрана стратегія ефективною, раціональною, економічно обґрунтованою та має значний потенціал для подальшого розвитку господарства, зокрема за рахунок поступового зміцнення тваринницької складової.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження стратегічного розвитку фермерського господарства на основі концепції диверсифікації. В умовах турбулентного аграрного середовища, особливо в післявоєнний період, диверсифікація виступає надійним інструментом адаптації, підвищення ефективності діяльності та мінімізації ризиків. В ході виконання роботи було:

1. Досліджено сутність та природу диверсифікації як складного багатовимірного механізму управління. Обґрунтовано її значення як стратегії адаптації до зовнішніх викликів, зокрема через класифікацію видів (горизонтальна, вертикальна, змішана), що дозволяє аграрним підприємствам збалансовано розширювати сфери діяльності, знижуючи залежність від нестабільних ринків.

2. Проаналізовано особливості впровадження диверсифікації в аграрному секторі України. Виокремлено десять ключових груп факторів впливу, включаючи воєнні ризики, кліматичні зміни, ресурсні обмеження та інституційні бар'єри. Такий багатофакторний підхід дає змогу сформулювати реалістичні сценарії розвитку аграрного бізнесу.

3. Оцінено сучасні методичні підходи до визначення ефективності диверсифікаційних стратегій. Представлено інструментарій, що охоплює як економічні (NPV, IRR, PI), так і структурні (індекс Беррі, індекс ентропії) показники. Системність аналізу дозволяє враховувати не лише прибутковість, а й адаптивність підприємства до нових умов.

4. Розглянуто організаційно-економічний стан фермерського господарства «Сатурн». Проаналізовано його спеціалізацію на вирощуванні зернових і олійних культур, кадровий потенціал, земельний фонд у 1657 гектарів, податковий статус і організаційну структуру, що забезпечують сприятливу базу для реалізації нових стратегій.

5. Проаналізовано фінансовий потенціал підприємства. Встановлено, що господарство характеризується стабільною динамікою доходів, ефективним використанням ресурсів і позитивною рентабельністю, що створює сприятливі умови для впровадження альтернативних напрямів діяльності з мінімальними ризиками.

6. Виявлено зовнішні загрози та внутрішні резерви розвитку на основі SWOT- і PESTEL-аналізів. Серед можливостей — орієнтація на біоенергетику, нішеві культури, переробку. Серед загроз — нестабільна логістика, воєнні дії, законодавча невизначеність, що вимагають адаптивної реакції в стратегічному плануванні.

7. Обґрунтовано перелік потенційних напрямів диверсифікації для підприємства: від вирощування нішевих культур до розвитку агросервісів і зеленого туризму. Враховано як ресурсний потенціал «Сатурна», так і ринкові тренди, що підвищують ймовірність успішного впровадження запропонованих рішень.

8. Узагальнено підходи до впровадження організаційного механізму реалізації стратегії диверсифікації. Розроблено модель, що включає етапи планування, контролю, коригування та моніторингу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

9. Розраховано економічну ефективність рекомендованих напрямів диверсифікації. Отримані результати свідчать про перспективність вкладень, короткий строк окупності та стабільну дохідність за умов ефективного управління.

Таким чином, дослідження підтвердило, що фермерське господарство «Сатурн» має всі передумови для успішного стратегічного розвитку на основі диверсифікації. Запропоновані напрями є як економічно вигідними, так і соціально орієнтованими, що сприятиме не лише підвищенню прибутковості, а й сталому розвитку аграрного бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтаєв Н.Б. Диверсифікація як основа зростання економічної ефективності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 28–31.
2. Ansoff, I. Strategic Management .New York : Wiley, 1979. 236 p.
3. Бахчиванжи Л. А., Павлова О. Ю. Економічна сутність диверсифікації діяльності підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2021. № 3. С. 84–89.
4. Богданський Б. М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. Проблеми сучасних трансформацій. 2021. № 2. С. 317–322. DOI: 10.36887/2415-8453-2021-2-40. URL: <https://uapp.in.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
5. Боумен К. Стратегічний менеджмент. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017.
6. Богдан І. І. Агропромисловий комплекс України: структура та основні поняття. Агросвіт. 2019. № 21. С. 107–113. URL: <https://lfi-naas.org.ua> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Денєга Ю. В., Кубай О. Г. Інституційне забезпечення розвитку тваринництва: правові та економічні аспекти. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 90–96. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5097/1/10.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).
8. Дереза В. М. Теоретичні підходи до диверсифікації виробничої діяльності підприємств. Економіка та управління на підприємствах. 2020. № 4. С. 45–51.
9. Дергачова Г. М. Управління стратегією розвитку сільськогосподарських підприємств. Київ: КНЕУ, 2021.
10. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2025).
11. Диверсифікація як стратегічний напрям сталого розвитку підприємств аграрного сектору. О. В. Жарун та ін. Вип. 99 (Ч. 2) Уманського державного

- агроуніверситету. 2021. С. 326–336. DOI: 10.31395/2415-8240-2021-99-2-326-336. URL: <https://journal.udau.edu.ua> (дата звернення: 15.05.2025).
12. Економічна політика в Україні: аграрний сектор. О. Nivievskiy, Р. Martyshev, S. Kvasha. arXiv, 2023. URL: <https://arxiv.org> (дата звернення: 28.05.2025).
13. Економічні засади виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління АПК. 2022. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2025).
14. Згурська О. М. Етапи диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 65–70. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2021/15.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/15.pdf) (дата звернення: 06.05.2025).
15. Згурська О. М. Управління ризиками в аграрному виробництві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 45–50. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2019/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/9.pdf) (дата звернення: 19.05.2025).
16. Івченко В. М., Ланченко Є. О. Аналіз інтенсивності виробництва в тваринництві. Економіка та управління АПК. 2021. № 1. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua> (дата звернення: 12.04.2025).
17. Інститут аграрної економіки. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку тваринництва в Україні. АПЕ. 2020. № 2. С. 25–36.
18. Іщенко С. В., Писаренко Н. Ю., Ключ Ю. М. Оцінка та шляхи подолання кризових явищ в галузі тваринництва в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 2. С. 1–7. URL: <https://library.vn.ua> (дата звернення: 09.05.2025).
19. Калінчик М. В. та ін. Функціонування ринку молока: досвід України як кандидата в ЄС. Економіка і управління бізнесом. 2024. Vol. 14, № 1. С. 20–44. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua> (дата звернення: 22.05.2025).
20. Карамиш Д. М., Чикуркова А. Д. Ефективність диверсифікації. Агроінформ. 2021. № 1. С. 33–39.
21. Касумов Т. А. Стратегічна ефективність розвитку сільських господарств в умовах постконфліктного періоду. Екологічна наука. 2024. № 6. С. 34–44. URL:

- [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24.\\_topic\\_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf) (дата звернення: 02.05.2025).
22. Коваленко К. С., Павлов М. М. Диверсифікація як чинник. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 115–121.
23. Копитец Н., Волошин В. Теоретичні принципи регулювання ланцюга м'яса. Економіка та управління АПК. 2022. С. 72–84.
24. Корінько В. Г., Корінько М. Д. Теоретико-методичні основи диверсифікації. Економічний вісник університету. 2020. № 48. С. 121–128.
25. Концепція Державної економічної програми розвитку тваринництва до 2033 р. Кабінет Міністрів України, 31.01.2025, № 76-р. URL: <https://buhplatforma.com.ua> (дата звернення: 05.05.2025).
26. Лутфуллін Ю. Р. Диверсифікація економіки: сучасні виклики. Економіка та прогнозування. 2021. № 2. С. 38–44.
27. Міністерство фінансів України. Бюджетна політика та звіти. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
28. Міщенко А. П. Маркетингові стратегії диверсифікації. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 48–52.
29. Моніторинг виробництва тваринництва в Україні (статистика 2021). Науково-дослідний інститут “Укراгропромпродуктивність”. 2021. URL: <https://nmc-vfro.com> (дата звернення: 17.06.2025).
30. Моніторинг стану галузей тваринництва. Мінагрополітики України. URL: <https://buhplatforma.com.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
31. Огінська А. В. Сутність диверсифікації як економічної категорії. Економіка і організація управління. 2020. № 1. С. 33–37.
32. Палалапа Н. В. Розвиток тваринництва — складова продовольчої безпеки України. Збалансоване природокористування. 2024. DOI: 10.33730/2310-4678.2.2024.309920. URL: <https://journals.uran.ua> (дата звернення: 17.06.2025).

33. Павленчик Н. Ф. Організаційні аспекти диверсифікації с.-г. виробництва. Аграрна економіка. 2019. № 2. С. 40–45.
34. Павленко О. С. Рушійні механізми декарбонізації в галузі тваринництва. Агросвіт. 2024. № 8. С. 64–70.
35. Печка С. С. Оцінка ефективності реалізації стратегій диверсифікації підприємств. Вісник ВНТУ. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058> (дата звернення: 17.06.2025).
36. Плотников А. П. Диверсифікація: теоретичні підходи. Економіка та підприємництво. 2021. № 6. С. 102–107.
37. Розпорядження КМУ № 76-р «Про схвалення Концепції...». 31.01.2025. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
38. Рудич О. О., Драган О. О. Аналіз стратегічного управління аграрними підприємствами. Економіка та управління. 2022. № 33. С. 54–60. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/6.pdf> (дата звернення: 17.06.2025).
39. Сербіна Т. В. Сучасний стан зовнішньої торгівлі товарами аграрної продукції: тваринництво. Вісник Університету “Україна”. 2022. № 6(33). DOI: 10.36994/2707-4110-2024-12-39-12. URL: <https://economics.com.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
40. Скриньковський Р. М., Візник Ю. Я., Павловський Г., Коропецький О. О. Стратегії адаптації сільського господарства до сучасних викликів. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 223–228. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-2\\_0-pages-223\\_228.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-2_0-pages-223_228.pdf) (дата звернення: 17.06.2025).
41. Слава С. С., Галагурич В. В. Організаційно-економічний механізм функціонування агропромислових кластерів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 200 с. URL: [https://vlp.com.ua/files/53\\_1.pdf](https://vlp.com.ua/files/53_1.pdf) (дата звернення: 17.06.2025).

42. Свиноус І. В. та ін. Інформаційно-облікове забезпечення управління молочним скотарством. Агросвіт. 2022. № 9–10. С. 21–28.
43. Stepasiuk L. M. Economic principles of increasing the efficiency of milk production. Економіка і управління бізнесом. 2023. Vol. 14, № 2. С. 101–112. URL: <https://economics.com.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
44. Stepasiuk L. M. Особливості функціонування галузі м'ясного скотарства. Економіка і управління бізнесом. 2019. Vol. 10, № 2. С. 124–133.
45. Концепція розвитку тваринництва до 2033 р. Укрінформ, 03.06.2025. URL: <https://hospodar.ua> (дата звернення: 17.06.2025).
46. Шаруняк Я. Аналітичний огляд сучасного стану функціонування свинарства. Економіка та держава. 2021. С. 52–56.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 2.2 – Структура посівних площ у ФГ «Сатурн»

| Сільськогосподарські культури            | 2020 р. |       | 2021 р. |       | 2022р. |       | 2023р. |       | 2024 р. |       | В середньому за 5 років |       | 2024 р. до 2020р. |     |
|------------------------------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|-------|-------------------------|-------|-------------------|-----|
|                                          | 1       | 2     | 1       | 2     | 1      | 2     | 1      | 2     | 1       | 2     | 1                       | 2     | 1                 | 2   |
| Зернові та зернобобові культури - всього | 1035,1  | 220,0 | 1260,4  | 418,6 | 885,9  | 51,0  | 930,4  | 366,1 | 1122,3  | 106,6 | 1046,8                  | 232,5 | 1,1               | 0,5 |
| в т.ч. пшениця озима                     | 565,1   | 216,0 | 839,2   | 363,0 | 522,2  | 51,0  | 597,4  | 257,4 | 752,8   | 106,6 | 655,3                   | 198,8 | 1,3               | 0,5 |
| ячмінь озимий                            | 327,7   | -     | 313,2   | 55,6  | 140,7  | -     | 156,0  | -     | 36,0    | -     | 194,7                   | 55,6  | 0,1               | -   |
| ячмінь ярий                              | 92,1    | -     | -       | -     | -      | -     | 35,1   | -     | -       | -     | 63,6                    | -     | 0,0               | -   |
| Кукурудза на зерно                       | 50,2    | 4,0   | 108,0   | -     | 223,0  | -     | 141,9  | 108,7 | 333,5   | -     | 171,3                   | 56,4  | 6,6               | -   |
| Технічні культури – всього               | 747,6   | 243,6 | 518,3   | 51,0  | 929,7  | 421,7 | 885,9  | 106,6 | 672,5   | 372,9 | 750,8                   | 239,2 | 0,9               | 1,5 |
| соя                                      | -       | -     | -       | -     | -      | -     | -      | -     | 25,0    | -     | 25,0                    | -     | -                 | -   |
| ріпак озимий                             | 92,0    | 103,0 | -       | -     | 466,0  | 113,4 | 313,1  | 106,6 | 100,0   | 113,4 | 242,8                   | 109,1 | 1,1               | 1,1 |
| соняшник                                 | 655,6   | 140,6 | 518,3   | 51,0  | 463,7  | 308,3 | 572,8  | -     | 547,5   | 259,5 | 551,6                   | 189,9 | 0,8               | 1,8 |
| Посівна площа с.-г. угідь всього         | 1782,7  | 463,6 | 1778,7  | 469,6 | 1815,6 | 472,7 | 1816,3 | 472,7 | 1794,8  | 479,5 | 1797,6                  | 471,6 | 1,0               | 1,0 |

Таблиця 2.6– Структура витрат на виробництво продукції рослинництва ФГ «Сатурн»

| Елементи витрат                         | 2020р.  |       | 2021р.  |       | 2022р.  |       | 2023р.  |       | 2024р.  |       | 2024 р.<br>до<br>2020р.,<br>% |
|-----------------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-------------------------------|
|                                         | тис.грн | %     | тис.грн | %     | тис.грн | %     | тис.грн | %     | тис.грн | %     | %                             |
| Прямі матеріальні витрати               | 21652,7 | 64,7  | 21937,9 | 65,1  | 28369,8 | 62,5  | 38742,1 | 60,0  | 38450,6 | 52,8  | 177,6                         |
| -насіння та посадковий матеріал         | 2334,3  | 7,0   | 2595,5  | 7,7   | 3487,1  | 7,7   | 3611,2  | 5,6   | 4916,2  | 6,8   | 210,6                         |
| -мінеральні добрива                     | 7556,0  | 22,6  | 6609,8  | 19,6  | 17189,1 | 37,9  | 20794,7 | 32,2  | 20850,0 | 28,6  | 275,9                         |
| -пальне та мастильні матеріали          | 4567,3  | 13,6  | 4117,6  | 12,2  | 4925,8  | 10,9  | 10573,9 | 16,4  | 9454,1  | 13,0  | 207,0                         |
| -решта прямих матеріальних витрат       | 7195,1  | 21,5  | 8615,0  | 25,5  | 2767,8  | 6,1   | 3762,3  | 5,8   | 3230,3  | 4,4   | 44,9                          |
| Прямі витрати на оплату праці           | 2422,9  | 7,2   | 2890,6  | 8,6   | 3549,0  | 7,8   | 3640,9  | 5,6   | 4615,7  | 6,3   | 190,5                         |
| Інші прямі та загальновиробничі витрати | 9415,0  | 28,1  | 8893,5  | 26,4  | 13468,0 | 29,7  | 22203,4 | 34,4  | 29742,9 | 40,9  | 315,9                         |
| -відрахування на соціальні заходи       | 533,0   | 1,6   | 635,8   | 1,9   | 740,6   | 1,6   | 803,3   | 1,2   | 1016,5  | 1,4   | 190,7                         |
| -амортизація                            | 279,1   | 0,8   | 428,8   | 1,3   | 10526,6 | 23,2  | 12502,7 | 19,4  | 15795,7 | 21,7  | 5659,5                        |
| -послуги сторонніх організацій          | 4662,8  | 13,9  | 4438,8  | 13,2  | 478,5   | 1,1   | 1083,4  | 1,7   | 2562,6  | 3,5   | 55,0                          |
| -решта загальновиробничих витрат        | 3940,1  | 11,8  | 3390,1  | 10,1  | 1722,3  | 3,8   | 7814,0  | 12,1  | 10368,1 | 14,2  | 263,1                         |
| Всього                                  | 33490,6 | 100,0 | 33722,0 | 100,0 | 45386,8 | 100,0 | 64586,4 | 100,0 | 72809,2 | 100,0 | 217,4                         |

## Додаток В

Таблиця 2.8- Склад і структура активів на кінець року в ФГ "Сатурн»

| Вид активів                             | 2020р.  |       | 2021р.   |       | 2022р.   |       | 2023р.   |       | 2024 р.  |       | 2024р. до 2020р. |        |
|-----------------------------------------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|--------|
|                                         | тис.грн | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | +/-              | %      |
| Нематеріальні активи                    | -       | -     | -        | -     | -        | -     | -        | -     | -        | -     | -                | -      |
| Незавершені капітальні інвестиції       | -       | -     | -        | -     | 5887,2   | 4,5   | -        | -     | -        | -     | -                | -      |
| Основні засоби                          | 34090,7 | 38,2  | 42785,1  | 36,4  | 35629,6  | 27,1  | 44508,4  | 29,1  | 43705,4  | 26,8  | 9614,7           | 128,2  |
| Інші необоротні активи                  | 75,0    | 0,1   | 75,0     | 0,1   | 78,7     | 0,1   | 78,7     | 0,1   | -        | -     | -                | -      |
| Всього необоротних активів              | 34165,7 | 38,3  | 42860,1  | 36,5  | 41595,5  | 31,7  | 44587,1  | 29,1  | 43705,4  | 26,8  | 9539,7           | 127,9  |
| Запаси товарно-матеріальних цінностей   | 54436,0 | 61,0  | 70877,6  | 60,3  | 83753,4  | 63,7  | 103766,2 | 67,7  | 110420,2 | 67,7  | 55984,2          | 202,8  |
| -готова продукція                       | 11560,0 | 13,0  | 24367,5  | 20,7  | 32773,8  | 24,9  | 45960,3  | 30,0  | 68869,5  | 42,2  | 57309,5          | 595,8  |
| ДЗ за товари роботи і послуги           | 603,6   | 0,7   | 3342,5   | 2,8   | 4231,9   | 3,2   | 396,9    | 0,3   | 422,3    | 0,3   | -181,3           | 70,0   |
| ДЗ за розрахунками з бюджетом           | -       | -     | 432,6    | 0,4   | 32,4     | 0,0   | 730,9    | 0,5   | 12,0     | 0,0   | 12,0             | -      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 0,0     | -     | -        | -     | 954,8    | 0,7   | 2319,6   | 1,5   | 5814,1   | 3,6   | 5814,1           | -      |
| Поточна ДЗ                              | 603,6   | 0,7   | 3775,1   | 3,2   | 5219,1   | 4,0   | 3447,4   | 2,3   | 6248,4   | 3,8   | 5644,8           | 1035,2 |
| Грошові кошти                           | -       | -     | 0,3      | 0,0   | 851,9    | 0,6   | 1373,5   | 0,9   | 2715,9   | 1,7   | 2715,9           | -      |
| Всього оборотних активів                | 55039,9 | 61,7  | 74652,7  | 63,5  | 89824,4  | 68,3  | 108587,1 | 70,9  | 119384,5 | 73,2  | 64344,6          | 216,9  |
| Всього активів                          | 89205,6 | 100,0 | 117512,8 | 100,0 | 131419,9 | 100,0 | 153174,2 | 100,0 | 163089,9 | 100,0 | 73884,3          | 182,8  |

## Додаток Д

Таблиця 2.9- Структура капіталу ФГ "Сатурн"

| Джерела                                           | 2020р.  |       | 2021р.   |       | 2022р.   |       | 2023р.   |       | 2024 р.  |       | 2024р. до 2020р. |       |
|---------------------------------------------------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|-------|
|                                                   | тис.грн | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | +/-              | %     |
| <i>Всього власного капіталу</i>                   | 80725,4 | 90,5  | 102898,3 | 87,6  | 118496,7 | 90,2  | 131021,8 | 85,5  | 150583,2 | 92,3  | 69857,8          | 186,5 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                  | 10,0    | 0,0   | 10,0     | 0,0   | 10,2     | 0,0   | 10,2     | 0,0   | 10,2     | 0,0   | 0,2              | 102,0 |
| Додатковий капітал                                | 2483,0  | 2,8   | 2113,8   | 1,8   | 655,2    | 0,5   | 876,0    | 0,6   | 193,0    | 0,1   | -2290,0          | 7,8   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)       | 78232,4 | 87,7  | 100774,5 | 85,8  | 117831,3 | 89,7  | 130135,6 | 85,0  | 150380,0 | 92,2  | 72147,6          | 192,2 |
| Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування  | -       | -     | 3266,2   | 2,8   | 2599,9   | 2,0   | 9766,9   | 6,4   | 5774,9   | 3,5   | 5774,9           | -     |
| <i>Всього поточні зобов'язання і забезпечення</i> | 8480,2  | 9,5   | 11348,3  | 9,7   | 10323,3  | 7,9   | 12385,5  | 8,1   | 6731,8   | 4,1   | -1748,4          | 79,4  |
| Короткострокові кредити банків                    | 1400,0  | 1,6   | 7200,0   | 6,1   | 6000,0   | 4,6   | 11000,0  | 7,2   | 3196,7   | 2,0   | 1796,7           | 228,3 |
| В т.ч. за:                                        |         |       |          |       |          |       |          |       |          |       |                  |       |
| товари, роботи, послуги                           | 6467,0  | 7,2   | 3769,7   | 3,2   | 2317,1   | 1,8   | 612,2    | 0,4   | 509,8    | 0,3   | -5957,2          | 7,9   |
| розрахунками з бюджетом                           | 359,3   | 0,4   | 157,4    | 0,1   | 1798,4   | 1,4   | 266,3    | 0,2   | 1693,6   | 1,0   | 1334,3           | 471,4 |
| розрахунками зі страхування                       | 57,0    | 0,1   | 41,5     | 0,0   | 56,6     | 0,0   | 124,3    | 0,1   | 136,8    | 0,1   | 79,8             | 240,0 |
| розрахунками з оплати праці                       | 196,9   | 0,2   | 179,7    | 0,2   | 139,6    | 0,1   | 352,7    | 0,2   | 504,1    | 0,3   | 307,2            | 256,0 |
| Доходи майбутніх періодів                         | -       | -     | -        | -     | -        | -     | -        | -     | 682,0    | 0,4   | 682,0            | -     |
| Інші поточні зобов'язання                         | -       | -     | -        | -     | 11,6     | 0,0   | 30,0     | 0,0   | 8,8      | 0,0   | 8,8              | -     |
| Всього                                            | 89205,6 | 100,0 | 117512,8 | 100,0 | 131419,9 | 100,0 | 153174,2 | 100,0 | 163089,9 | 100,0 | 73884,3          | 182,8 |

Таблиця 2.14 – Узагальнена матриця SWOT-аналізу діяльності ФГ «Сатурн»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення площ під високомаржинальні культури</li> <li>2. Удосконалення технології вирощування сої</li> <li>3. Використання державних дотацій та програм підтримки</li> <li>4. Підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках</li> <li>5. Впровадження цифрових технологій</li> <li>6. Залучення іноземних інвесторів у модернізацію</li> <li>7. Вихід на нові канали збуту через онлайн-платформи</li> <li>8. Поглиблення переробки власної продукції</li> <li>9. Навчання персоналу сучасним агротехнологіям</li> </ol>                                                                                                                                 | <p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військові ризики та пошкодження інфраструктури</li> <li>2. Інфляція та зростання вартості добрив і ПММ</li> <li>3. Нестабільність логістичних маршрутів</li> <li>4. Низький рівень цінової підтримки з боку держави</li> <li>5. Погодні ризики та кліматичні катаклізми</li> <li>6. Конкуренція з великими агрохолдингами</li> <li>7. Висока податкова навантаженість</li> <li>8. Недосконалість правового регулювання</li> <li>9. Зниження купівельної спроможності внутрішнього ринку.</li> </ol>                                                                                |
| <p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень самофінансування (87% – власний капітал)</li> <li>2. Позитивна динаміка валового та чистого прибутку</li> <li>3. Сучасна матеріально-технічна база</li> <li>4. Висока урожайність основних культур (озима пшениця – 60 ц/га)</li> <li>5. Досвідчений кадровий склад</li> <li>7. Високий рівень платіжної дисципліни (зниження дебіторки)</li> <li>8. Поступове оновлення культур (введення сої)</li> <li>9. Зростання обсягів реалізації продукції</li> </ol> | <p><b>Поле «СІМ»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень фінансової автономії та стійка платіжна дисципліна дозволяють інвестувати у розширення площ під високомаржинальні культури – сояшник, озиму пшеницю, сою – які мають стабільний попит і високий коефіцієнт рентабельності.</li> <li>2. Сучасна технічна база (трактори, комбайни, автотранспорт) у поєднанні з іноземними інвестиціями дозволяє запустити лінію первинної переробки насіння сояшника та підвищити додану вартість продукції.</li> <li>3. Висока урожайність озимої пшениці (60 ц/га) забезпечує базу для контрактного вирощування зернових культур, що відкриває вихід на зовнішні ринки через агроекспортні програми.</li> </ol> | <p><b>Поле «СІЗ»:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самофінансування та стабільні прибутки дозволяють створити страховий фонд для пом'якшення впливу інфляції та військових ризиків, забезпечуючи безперервність посівної кампанії навіть у кризовий період.</li> <li>2. Сучасна техніка з можливістю GPS-моніторингу дасть змогу зменшити споживання ПММ, що є актуальним у зв'язку із зростанням вартості ресурсів та нестабільною логістикою.</li> <li>3. Досвід управління та аналітика допомагають адаптуватися до коливань ринку та зниження купівельної спроможності, зосередившись на менш ризикових культурах.</li> </ol> |
| <p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень концентрації виробництва на декількох культурах</li> <li>2. Перевищення питомих витрат у 2024 р на одиницю продукції</li> <li>3. Висока залежність від сезонних цін на зернові</li> <li>4. Низька ефективність окремих культур (кукурудза – збиткова)</li> <li>5. Висока енергозалежність виробничого процесу</li> </ol>                                                                                                                                      | <p><b>Поле «СЛМ»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність від обмеженої кількості культур (пшениця, кукурудза) може бути компенсована введенням у сівозміну сої, нуту та ріпаку, що мають стійкий попит і підтримуються програмами розвитку бобових.</li> <li>- Висока енергоемність виробництва зменшується завдяки використанню сонячних батарей, біоенергетичних установок, що також дозволяє скоротити викиди й відповідати стандартам «зеленого курсу».</li> <li>- Невизначеність щодо збуту нових культур вирішується</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <p><b>Поле «СЛЗ»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від зернових культур (пшениця, кукурудза) робить господарство вразливим до військових дій та сезонних цінових коливань, тому слід поступово виводити кукурудзу (збиткову) та заміщати її олійними (сояшник) або бобовими (соя, нут).</li> <li>- Висока собівартість через амортизацію та енерговитрати загрожує рентабельності в умовах інфляції та податкового тиску, тому рекомендовано проводити енергоаудит і</li> </ul>                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Нерівномірна динаміка ефективності за роками<br>7. Відсутність готової інфраструктури для глибокої переробки<br>8. Невизначеність щодо ринку збуту нових культур | через вихід на онлайн-платформи (Agrotrade, Zakupivli.prom.ua) та кооперацію з локальними переробниками, зокрема для реалізації сої й соняшника. | модернізувати сушильні потужності.<br>-Обмежений збут і відсутність переробної інфраструктури посилюють загрози, пов'язані з низькою купівельною спроможністю, тому доцільно створити мобільні лінії з очистки, фасування чи зберігання зерна. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|