

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      **Андрій  
МУЗИЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      **Вікторія  
БАЙДАЛА**

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**«Економічна ефективність диверсифікації виробничої  
діяльності підприємства»**

Спеціальність 051 – "Економіка"

Освітня програма Економіка підприємства

Орієнтація освітньої програми Освітньо - професійна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

Тетяна ГУЦУЛ

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи  
д.е.н., професор

Тетяна МІРЗОЄВА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Виконала

Дарія БАСЮК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Вікторія БАЙДАЛА**  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Басюк Дарії Анатоліївни**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Економічна ефективність диверсифікації виробничої діяльності підприємства»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 16 жовтня 2024 р. №1853 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, публікації періодичних видань, статистична звітність підприємства, статистична інформація Державної служби статистики України, інформація з мережі Інтернет

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні підходи до визначення диверсифікації виробничої діяльності підприємства
2. Аналіз виробничої діяльності підприємства в контексті оцінки її ефективності та виявлення передумов для диверсифікації
3. Обґрунтування напрямків диверсифікації виробничої діяльності підприємства та шляхів підвищення її економічної ефективності

Перелік графічного матеріалу: рисунки, схеми, таблиці.

Дата видачі завдання " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_

**Тетяна МІРЗОЄВА**

**Завдання прийняла до виконання**

\_\_\_\_\_

**Дарія БАСЮК**

## РЕФЕРАТ

Тема даного дослідження є актуальною, так як у сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції і швидких технологічних змін диверсифікація виробничої діяльності виступає ключовим стратегічним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Дослідження економічної ефективності диверсифікації аграрних підприємств набуває особливої актуальності в Україні в контексті післявоєнного відновлення національної економіки, цифрової трансформації, інтеграції до ЄС.

Об'єкт дослідження – виробнича діяльність аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і прикладних засад щодо підвищення економічної ефективності диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні можливих напрямків диверсифікації виробничої діяльності підприємства та шляхів підвищення її економічної ефективності.

Вихідними даними до дослідження стали наукові праці дослідників, публікації періодичних видань, статистична звітність підприємства, статистична інформація Державної служби статистики України, інформація з мережі Інтернет.

*Ключові слова:* економічна ефективність, виробнича діяльність, диверсифікація, сільськогосподарське виробництво, аграрне підприємство.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (понад 50 найменувань) і додатків. Робота виконана в обсязі 88 сторінок друкованого тексту, містить 8 рисунків, 27 таблиць і 3 додатки.

*За результатами дослідження було опубліковано тези:*

Басюк Д. Щодо перспектив розвитку біоенергетики України. Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ., 07-08 березня 2025 р.). К.: Видавництво «Наукова столиця», 2025. С. 54-56.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність диверсифікації як інструменту підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств .....	8
1.2. Сутність виробничої діяльності підприємств аграрної галузі .....	14
1.3. Сучасні підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності та диверсифікації аграрних підприємств .....	20
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ .....</b>	<b>28</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	28
2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства та її ефективності .....	39
2.3. Фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства .....	46
<b>РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ .....</b>	<b>54</b>
3.1. Можливі напрямки диверсифікації господарської діяльності аграрного підприємства в умовах сучасних ризиків .....	54
3.2. Організаційно-технологічні та економічні фактори підвищення економічної ефективності диверсифікації .....	63
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів .....	67
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>73</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>78</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>85</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції і швидких технологічних змін диверсифікація виробничої діяльності виступає ключовим стратегічним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Диверсифікація дозволяє: розподілити ризики; оптимізувати використання ресурсів; підвищити конкурентоспроможність і, що головне, економічну ефективність. В Україні, де як промисловість, так і аграрне виробництво значною мірою орієнтовані на експорт сировини, відсутність диверсифікації спричиняє вразливість перед зовнішніми шоками. Дослідження економічної ефективності диверсифікації аграрних підприємств набуває особливої актуальності в Україні в контексті післявоєнного відновлення національної економіки, цифрової трансформації, інтеграції до ЄС.

Об'єкт дослідження – виробнича діяльність аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і прикладних засад щодо підвищення економічної ефективності диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні можливих напрямків диверсифікації виробничої діяльності підприємства та шляхів підвищення її економічної ефективності.

Вихідними даними до магістерської кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, публікації періодичних видань, статистична звітність підприємства, статистична інформація Державної служби статистики України, інформація з мережі Інтернет.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналізу і синтезу (для вивчення літератури), порівняльного аналізу (для оцінки стратегій диверсифікації), економіко-математичні методи (для розрахунку ефективності), статистичні методи (факторного аналізу), а також кейс-стаді для емпіричного підтвердження.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтованому інвестиційному проєкті, що дозволить диверсифікувати діяльність досліджуваного підприємства, а також основні теоретико-прикладні підходи можуть бути адаптовані до діяльності інших підприємств аграрної галузі.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами підприємств для обґрунтування інвестицій у диверсифікацію, а також органами державної влади для формування політики підтримки аграрного бізнесу.

*Ключові слова:* економічна ефективність, виробнича діяльність, диверсифікація, сільськогосподарське виробництво, аграрне підприємство.

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного, рекомендаційного), висновків, списку використаних джерел (понад 50 найменувань) і додатків. Робота виконана в обсязі 88 сторінок друкованого тексту, містить 11 рисунків, 27 таблиць і 3 додатки.

*За результатами дослідження було опубліковано тези:*

Басюк Д. Щодо перспектив розвитку біоенергетики України. Розвиток біоенергетичного потенціалу в сільському господарстві: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ., 07-08 березня 2025 р.). К.: Видавництво «Наукова столиця», 2025. С. 54-56.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність диверсифікації як інструменту підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств**

В умовах ринкової економіки та сучасних викликів до найважливіших завдань підприємств, організацій, закладів, установ відноситься забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості, отримання прибутку підвищення економічної безпеки та економічної ефективності загалом. Дієвим способом розв'язання перелічених завдань є диверсифікація, що застосовується як антикризовий інструмент і як інструмент розвитку. Слово «диверсифікація» походить від латинських *Diversus* – різний і *facere* – робити) та буквально означає розвиток одночасно декількох або багатьох не пов'язаних технологічних видів виробництва, обслуговування чи розширення асортименту виробництва й послуг.

У ході написання дипломної роботи виявили, що дослідження поняття диверсифікації започатковані на початку 1950-х років – саме тоді Г. Марковіц у своїй статті «Portfolio Selection», представляючи методику вибору портфельних інвестицій, використав термін «*diversified portfolio*» (у сеніс «різноманітний портфель») [64, с. 77]. Учений мав на увазі оптимізацію портфеля інвестицій в умовах невизначеності, що формувався з цінних паперів, які характеризувалися різною інвестиційною доходністю і ступенем ризику. Ідея була в тому, що диверсифікація, що полягала в розподіленні капіталу між різного виду цінними паперами, дозволить мінімізувати ризики. Таке уявлення про диверсифікацію досить швидко проникло з фінансової сфери до інших сегментів підприємницької діяльності.

У подальшому основні положення теорії диверсифікації розглядалися низкою зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Й. Шумпетер, К. Ендрюс, К. Боумен, Р. Румельт і інших, які

вважаються засновниками теоретичних і емпіричних досліджень диверсифікації. В останні десятиліття питання диверсифікації досліджувало й багато вітчизняних науковців, серед яких І.М. Горбась, О.Є. Гудзь, К.В. Богачевська, Л.В. Івченко, К.С. Коваленко, Н.Б. Мельник, О.М. Ромашко М.М. Павлов, О.О. Цогла та ін.

Досить широко визначення диверсифікації представлено у словниках і довідниках, у тому числі вітчизняних. Так, Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує диверсифікацію як надання чому-небудь різнобічного, багатогалузевого, комбінованого, характеру, як поширення господарчої діяльності на принципово нові сфери (наприклад, розширення асортименту продукції, видового різноманіття послуг тощо. При цьому диверсифікація виробництва характеризується як стратегія мінімізації ризику підприємства за допомогою розподілу інвестицій і інших ресурсів між кількома напрямками діяльності [5, с. 220]. Економічна енциклопедія трактує термін диверсифікація як характеристику щодо розширення номенклатури продукції й вихід за межі основного бізнесу, а також проникнення в нові галузі й сфери господарства. [15, с. 344].

А. Чандлер вперше сформулював засади щодо розвитку диверсифікованого мультидивізіонального підприємства. На думку науковця, організація, що прагне до успіху, повинна спиратися на багатогалузеву структуру [63]. Наприклад, у період другої світової війни створення такого роду підприємств було спричинене адаптацією бізнесу до швидкозмінюваного середовища і викликаною внаслідок цього його диверсифікацією.

М. Портер диверсифікацію в якості розгалуження діяльності компанії розглядав у взаємозв'язку з конкуренцією. Науковець вважав, що в компаніях, які відокремлюють диверсифікацію від стратегії конкуренції проблеми неминучі. У свою чергу, диверсифікацію економічної діяльності М. Портер розглядає, як розширення активності крупних фірм, об'єднань, а також цілих галузей за межі основного бізнесу. При цьому основним бізнесом М. Портер називав виробництво товарів і послуг, які мають

максимальні частки в чистому обсязі продажів, порівняно з іншими видами продукції, що виробляється, а диверсифікацією виробництва – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один із одним виробництв, розширення номенклатури виробів, які випускаються [65, 66, 67].

О.М. Згурська на підставі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових праць із проблематики диверсифікації визначила її найсуттєвіші ознаки: освоєння нових видів виробництв; розширення номенклатури продукції, освоєння нових видів продукції; освоєння нових технологій; проникнення в нові сфери й галузі діяльності; освоєння підприємством нових сегментів ринку; розширення географічних меж діяльності; зміна організаційної структури; розподіл фінансових ресурсів [19].

Найчастіше науковці розуміють диверсифікацію як процес або як стратегію. При цьому, досить часто розглядають диверсифікацію одночасно як процес і як стратегію. У цьому взаємозв'язку, Т.В. Момонт стверджувала, що стратегія характеризується тим, що вона: визначає нові види діяльності, нові види продукції, нові ринки збуту; розширює сфери діяльності підприємства, не дивлячись на те, до якого сектору економіки воно належить і на якому напрямку зосереджена діяльність. Процес, на думку науковиці, полягає в об'єднанні підприємств різних сегментів економіки, об'єднання виробництв на базі принципово нових, які виникли завдяки розвитку міжгалузевих зв'язків і виробничих сил, а також завдяки новим можливостям в діяльності підприємства, що відкриваються з розвитком технологій [39]. У свою чергу, О.Є. Гудзь вважає, що диверсифікація діяльності підприємства є комплексом аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, які спрямовуються на створення, підтримку й розширення економічно максимально вигідних напрямів діяльності підприємства для того, щоб досягнути стратегічних цілей; це процес різнобічний і багатогранний, який за своєю специфікою є непростим, але при цьому дуже результативним у контексті активізації розвитку підприємства [11].

О.М. Ромашко виділила основні ознаки диверсифікації [49], серед яких: розширення асортименту продукції; освоєння нових видів продукції; проникнення в нові сфери й галузі; розподіл фінансових ресурсів; цільова орієнтація. У цьому контексті варто відмітити, що диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, які випускаються підприємством, і робить ефективним функціонування підприємства в цілому, незалежною від життєвих циклів окремих продуктів, вирішуючи як завдання виживання компанії, так і забезпечення стійкого поступального зростання. У тому випадку, коли продукти підприємства мають вузьке застосування, то воно є спеціалізованим; якщо продукція знаходить різноманітне застосування, то це – диверсифіковане підприємство.

Як виявлено в ході написання дипломної роботи, всі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності підприємства не тільки на сьогодні чи в найближчому майбутньому, а й на тривалу перспективу. При цьому процес розроблення оцінки й плану диверсифікації потребує часу, зусиль, ретельного вивчення, найголовніше – фінансових ресурсів [14, 17, 27, 32]. Диверсифікація відкриває широкий спектр можливостей – від досить обмеженого вторгнення в принципову нову в межах країни область виробництва («вузька» диверсифікація) до так званого широкого вторгнення у виробничі сегменти інших країн («широка» диверсифікація). У ході дослідження також виявили, що розрізняють певні види диверсифікації, основними з яких є:

- вертикальна (концентрична);
- горизонтальна;
- конгломеративна.

Вертикальна диверсифікація має місце тоді, коли підприємство починає виробляти товари, що в технологічному й маркетинговому аспекті взаємопов'язані з існуючими товарами підприємства [4, 8, 21, 31]. Яскравий приклад – корпорація «Дженерал моторс», в якій реалізується найвищий рівень вертикальної диверсифікації. Виокремлюють переваги вертикальної

диверсифікації: поєднання координації дій з можливостями контролю; стабільність господарських зв'язків у межах підприємства; гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів; тісний контакт із кінцевими споживачами.

При цьому виділяють і недоліки вертикальної диверсифікації:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, яка у випадку негативних зовнішніх змін значно погіршує становище підприємства;

- обмежений ринок збуту, що призводить до зменшення впливу конкуренції. Необхідність удосконалення вимагає значних витрат, що, у свою чергу, спричиняє перевищення за середньою ринковою ціною вартості ресурсів.

Унаслідок перелічених недоліків вертикальної диверсифікації часто спостерігається зниження її рівня.

У свою чергу горизонтальна диверсифікація – це про вихід у нові сфери бізнесу, пов'язані з задоволенням потреб для існуючих клієнтів/споживачів підприємства. Підприємство, в процесі виробництва певного виду товару чи послуги, може отримати від своїх споживачів інформацію щодо потреби інших видів товарів і послуг і скористатися цією можливістю. Саме в цьому й полягають переваги горизонтальної диверсифікації – існує змога різнобічно врахувати потреби споживачів. Разом із цим досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає більш вагомий ефект, аніж окремі види діяльності.

Конгломеративна диверсифікація передбачає освоєння нових видів бізнесу, які ніяк не пов'язані з існуючою технологією та з потребами існуючих у підприємства споживачів. За реалізації такого виду диверсифікації необхідними є найбільші фінансові витрати, через що вона доступна лише великим підприємствам [8, 40, 42, 51].

За критерієм сфери реалізації виокремлюють три основні форми диверсифікації: виробничу, фінансову й маркетингову. Під виробничою диверсифікацією розуміють урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, які забезпечують виготовлення різної продукції та розширення її асортименту. Під фінансовою диверсифікацією розуміють урізноманітнення

фінансової діяльності, що досягається шляхом реалізації підприємством різних видів коротко- й довгострокових фінансових вкладень. У свою чергу, маркетингова диверсифікація пов'язана зі створенням підприємством власної торговельної мережі, масштабуванням і розширенням каналів збуту продукції, залученням нових маркетингових важелів просування на ринок товару, організацією (за потреби) після продажного обслуговування реалізованих товарів.

У ході дослідження також виявили, що виокремлюють основні мотиви і причини, що зумовлюють необхідність застосування стратегії диверсифікації. До основних причин відносять стагнацію ринку функціонування підприємства; необхідність мінімізації ризиків; високі бар'єри виходу на ринки. До основних мотивів, які зумовлюють прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства, відносять наступні: зростання частки ринку; освоєння нових ринків; економічна привабливість обраної сфери діяльності; направленість на різні сегменти ринку; більш ефективне управління витратами виробництва; підвищення фінансово-економічного стану; більш раціональне використання ресурсів підприємства [34, 40].

Загалом, у сучасних умовах розвитку глобалізаційних і інтеграційних процесів, значення диверсифікації зросло і вона охоплює такі напрямки, як:

- диверсифікація виробництва – передбачає нові виробничі лінії та розширення асортименту продукції; модернізацію чи впровадження нових сучасних технологій виготовлення продукції чи надання послуг;
- диверсифікація продукції й послуг – передбачає розширення асортименту товарів і послуг, які пропонуються підприємством;
- диверсифікація цін – має на меті формування асортименту з товарів різних цінових категорій, що дає змогу розширити коло споживачів із різними споживчими можливостями;
- диверсифікація ринків, яка дає можливість виходу підприємства на нові географічні ринки й сегменти споживачів;

- диверсифікація технологій, яка стимулює впровадження принципово нових технологічних процесів і виробництво інноваційних продуктів;
- диверсифікація організаційної структури – забезпечує зміну організаційної структури підприємства;
- диверсифікація інвестицій – передбачає розподіл інвестицій між різними активами для мінімізації ризиків.



Рис. 1.1. Основні напрямки диверсифікації в діяльності підприємств

*Джерело: сформовано автором за [4, 8, 21, 31].*

Загалом, у процесі дослідження інформаційних джерел з'ясували, що завдяки диверсифікації підприємства мають можливість утримуватися на ринку шляхом випуску широкого асортименту продукції й надання послуг: у такому разі збитки від нерентабельної продукції можуть перекриватися прибутком, отриманим від реалізації інших видів продукції.

## 1.2 Сутність виробничої діяльності підприємств аграрної галузі

Для будь-якого підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки, виробнича діяльність є його головною характеристикою. Сутність виробничої діяльності підприємства, незалежно від галузі, полягає в перетворенні предметів праці на готову кінцеву продукцію за допомогою

цілеспрямованих процесів і засобів виробництва. У подальшому ця продукція реалізується на ринку, що дозволяє підприємству отримати виручку, тобто відшкодувати понесені витрати й заробити прибуток. Питання щодо виробничої діяльності підприємств почали досліджувати ще на початку ХХ ст. Основоположниками досліджень виробничої діяльності підприємств вважають Т. Хілла, М. Старра, Н. Гейтера, Р. Хайєса та багатьох інших. В умовах сьогодення, як виявлено в процесі написання дипломної роботи, до ключових особливостей виробничої діяльності підприємств відносять [6]:

- цілеспрямованість, яка виражається через перетворення сировини на продукт із новими властивостями, усі процеси в рамках виробничої діяльності спрямовані на досягнення конкретного результату – виготовлення продукції з певними властивостями. Загалом, підприємства, здійснюючи виробничу діяльність, прагнуть досягти таких цілей, як виготовлення продукції, її реалізація й отримання прибутку;

- комплексність, яка виражається через поєднання основного виробництва з допоміжними, зокрема, такими як ремонт, енергетичне й складське обслуговування. Це про те, що виробнича діяльність є не просто створенням продукції, а сукупністю взаємопов'язаних процесів. Наприклад, для виробництва зернових необхідними є не лише власні земельні угіддя, а й забезпечення технікою, засобами захисту рослин тощо;

- ризикованість: виробнича діяльність апріорі є ризикованою, так як націлена на отримання прибутку;

- системність: у рамках виробничої діяльності формується виробнича структуру підприємства, що визначає співвідношення виробничих підрозділів, їх потужність і взаємозв'язки;

- організація: для того, щоб досягнути високого рівня економічної ефективності необхідна належна організація виробництва.

Тобто, буквально виробнича діяльність спрямована на створення фізичного продукту з використанням будь-яких засобів праці [25]. Характеризують виробничу діяльність підприємств і як сукупність дій

працівників із використанням засобів праці, що направлені на перетворення наявних ресурсів у готову продукцію, у процесі чого відбувається зміна форм, вмісту й структури різних видів сировини [30]

Також у ході дослідження виявили ключові аспекти виробничої діяльності підприємств різних галузей, у тому числі й аграрної [1, 22, 23]:

- перетворення ресурсів – це процес, у рамках якого предмети праці (сировина/матеріали) змінюють свій стан, форму і властивості за допомогою засобів праці та за результатами якого отримується нова продукція;

- мета: основною метою виступає створення матеріальних і нематеріальних благ, які необхідні суспільству і забезпечення прибутку для підприємства;

- суб'єкти: виробнича діяльність підприємств охоплює найманих працівників (зайнятих у виробництві продукції), споживачів (пошук товарів), підприємців (організація й управління), державне регулювання економіки;

- етапи: від обґрунтування ідеї й виявлення попиту до безпосереднього виробництва і збуту продукції;

- виробничі відносини: взаємодія людей і організацій упродовж виробничого процесу;

- форми і типи: залежно від обсягів, спеціалізації й організації розрізняють різні типи виробництва (зокрема, одиничне, серійне і масове).

Розглядаючи виробничу діяльність підприємств різних галузей як процес, у його складі виділяють низку господарських операцій [41]:

- постачальницько-заготівельні операції – це пошук відповідних постачальників, укладання з ними договорів про постачання, отримання від постачальників необхідних ресурсів, формування перед безпосереднім виробництвом заготовок тощо;

- безпосередньо виробничі операції – трансформація залучених ресурсів у готову продукцію;

- фінансово-збутові операції – встановлення ціни на готову продукцію, вивчення ринків збуту (збір і аналіз інформації щодо величини попиту, рівня конкуренції і т. п.), укладання договорів з клієнтами та ін.;

- організаційні операції – визначення термінів, обсягів, порядку роботи співробітників підприємства, складанні та виконання планів поставок і продажів, прийняття на роботу працівників і їх звільнення та ін.

Необхідність здійснення виробничої діяльності зумовлює потребу створення в підприємстві цілої виробничої системи. Переважно вона представлена конкретним способом взаємодії наявних ресурсів підприємства – матеріальних, трудових, фінансових.

Виокремлюють також функції виробничої діяльності підприємства [41]:

- функція організації – формування структури підрозділів підприємства, що беруть участь у реалізації виробничої діяльності та визначення способів впливу на них;

- функція нормування – встановлення норм, які якісно й кількісно характеризують окремі елементи виробничої діяльності підприємства;

- функція планування – розробка на майбутні періоди планів виробничої діяльності; визначення цілей, конкретних завдань, способів і термінів їх досягнення;

- функція координації – забезпечення погодженості в роботі структурних підрозділів підприємства та їх працівників;

- функція мотивації – активізація роботи колективу підприємства;

- функція контролю – фіксація, узагальнення й вивчення результатів виробничої діяльності структурних підрозділів підприємства; оцінка виконання планових завдань;

- функція регулювання – виявлення відхилень, які виникають у процесі виробництва та вжиття заходів щодо запобігання перебоїв.

Перераховані функції виробничої діяльності підприємства характеризують поділ і спеціалізацію праці, а також визначають основні стадії впливу на відносини співробітниками підприємства в процесі виробництва готової продукції. Виконання цих функцій послідовно дозволяє підприємству досягти кінцевих цілей виробництва.

У свою чергу, виробнича діяльність аграрних підприємств і компаній має свою специфіку й розглядається, як комплекс процесів, які спрямовуються на створення сільськогосподарської продукції (в галузі рослинництва й тваринництва), подальшу її переробку, збереження й реалізацію з метою отримання прибутку. Така діяльність організовується через створення низки виробничих підрозділів, які можуть охоплювати: рослинницькі й тваринницькі ферми; допоміжні служби (ремонтні майстерні, транспорт); цехи з переробки продукції [22]. Відповідно, основними складовими виробничої діяльності аграрних підприємств є виробництво продукції рослинництва й тваринництва, переробка, зберігання й реалізація.

Зважаючи на те, що сільськогосподарське виробництво є досить специфічною галуззю економіки, виробнича діяльність аграрних підприємств характеризується низкою особливостей:

- використання ресурсів: головна особливість полягає в тому, що головним засобом виробництва є земля, яка одночасно виступає й предметом праці, завдяки своїй родючості;

- виробнича структура: охоплює рослинницькі й тваринницькі підрозділи, а також допоміжні й обслуговуючі служби (наприклад, ремонтні майстерні, ветеринарну службу, транспортний парк) (рис. 1.2).

У процесі дослідження виявили також, що на виробничу діяльність аграрних підприємств впливає низка факторів, основними з яких є:

- земля, що виступає основним засобом виробництва, без якого сільськогосподарське виробництво неможливе;

- природні чинники: зокрема, клімат і ґрунти є ключовими факторами, які визначають можливість вирощування сільськогосподарських культур і тварин;

- засоби праці: спеціальна техніка й обладнання, без яких неможливе перетворення предметів праці на готову кінцеву продукцію [52].

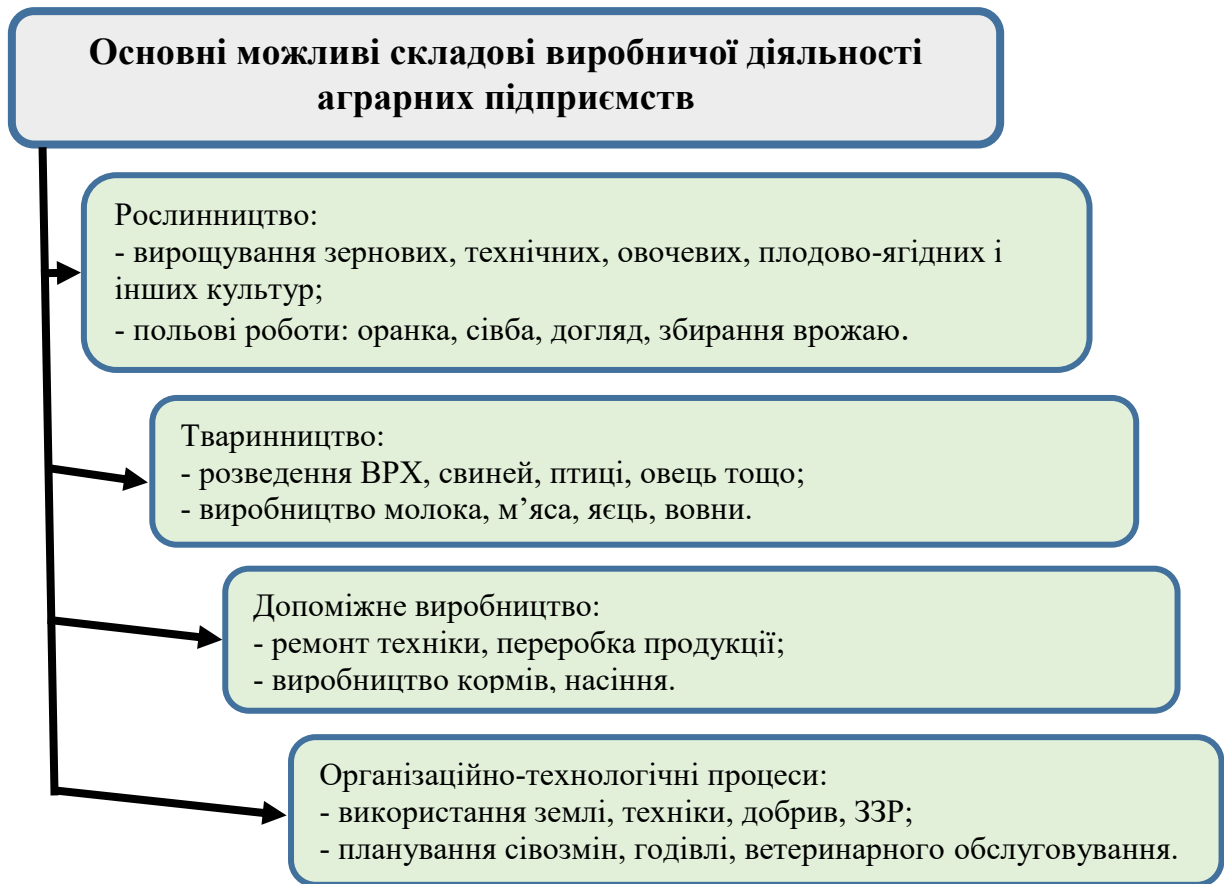


Рис. 1.2. Основні можливі складові виробничої діяльності аграрних підприємств

*Джерело: сформовано автором за [47, 9].*

Науковці і практики наголошують, що виробнича діяльність аграрних підприємств знаходиться під впливом низки суб'єктивних і об'єктивних факторів [3, 10]. У їх сукупності першорядне значення відводиться матеріально-технічному забезпеченню; раціональному використанню сільськогосподарських угідь; рівню використання прогресивних технологій; рівню залучення високопрофесійних спеціалістів сільського господарства до керівництва виробництвом і активно-творчих керівників підрозділів; податковому навантаженню; цінам на паливе й мастильні матеріали, запасні частини до сільськогосподарської техніки; порядку реалізації виробленої аграрної продукції та ін.

Таким чином, у ході опрацювання інформаційних джерел встало можливим виокремити загальні існуючі теоретичні підходи до розуміння сутності виробничої діяльності підприємства. Зокрема, її визначають, як:

- процес, який спрямовується на перетворення вхідних ресурсів у кінцевий вихідний результат – продукт;
- діяльність щодо організації й урегулювання виробничого процесу;
- систему впорядкованих елементів, які функціонують, маючи на меті виробництво продукції й підпорядкування спільній меті системи кожного елемента.

При цьому більшість науковців схильні до процесного підходу, так як характеризують виробничу діяльність як процес трансформації виробничих ресурсів у кінцевий готовий продукт.

### **1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності та диверсифікації аграрних підприємств**

Ефективність вважається складним економічним поняттям, яке відображає взаємодію природних, організаційних і соціально-економічних умов у діяльності суб'єкта господарювання. Загальна міра досягнення мети визначає узагальнену ефективність функціонування соціально-економічної системи.

Дослідження науковців свідчать, що проблема ефективності виробничої діяльності аграрних підприємств завжди була складною, так як вона повинна відображати результативність різноманітної діяльності людей у процесі виробництва ними матеріальних благ [33]. У зв'язку з цим складність і багатогранність категорії ефективність не дає змоги виявити один критерій її виміру та змушує розмежовувати низку видів ефективності й розкривати поняття кожного з них.

На рівні пересічного сільськогосподарського підприємства система цілей відображає інтереси національного господарства, колективні й індивідуальні економічні інтереси. Останні пов'язані з виробництвом продукції й наданням певних послуг, інтереси колективні – з забезпеченням умов відтворення організації, а індивідуальні інтереси – з відшкодуванням затрат праці.

Сутність ефективності аграрного виробництва та його диверсифікації також може виражатися через види і критерії. Критерієм є ознака, на підставі

якої здійснюється оцінювання рівня ефективності виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства. Ознака – відмінна характеристика об'єкта.

Окремі показники, характеризуючи віддачу навіть найвагоміших чинників, таких, як земля, праця і капітал, в повній мірі не характеризують рівень ефективності. Тому є необхідність показника, який би відображав сукупний вплив усіх факторів. Відповідно, критерій економічної ефективності відображає сутність економічних відносин, які мають місце в процесі відтворення. Приміром, при розгляді проблеми ефективності виробництва і реалізації окремого продукту правомірно в якості критерію використовувати розмір одержаного доходу з розрахунку на одиницю сукупних витрат. Із метою оцінювання ефективності діяльності окремого агровиробника критерієм його ефективності може виступати, наприклад, максимум прибутку.

У свою чергу, в сільському господарстві, ефективність виробничої діяльності може визначатися за допомогою різних критеріїв, зокрема, збільшення доходу за мінімальних витрат живої й уречевленої праці. Це досягається шляхом раціонального використання різних елементів виробництва, включаючи земельні, трудові, матеріально-технічні й фінансові ресурси. Оцінка ефективності використання перелічених ресурсів може виконуватися за допомогою показників результативності виробництва, а вони можуть бути виражені як у натуральному, так і в грошовому виразі.

Економічна ефективність виробничої діяльності відображає реалізацію фінансово-економічних інтересів підприємства й вимірюється різними вартісними показниками, як то: собівартість виробництва, валовий дохід, валовий продукт у поточних ланцюгах, прибуток, рентабельність і такі показники фінансового стану підприємства, як рівень фінансової стійкості й платоспроможності. Оцінка перелічених показників допомагає визначити, як ефективно використовуються наявні ресурси в господарській діяльності, а також як це впливає на кінцевий фінансовий результат підприємства. Виокремлюють також нормативну й фактичну технологічну ефективність [50].

Нормативна технологічна ефективність відображається в технологічній картці вирощування певної сільськогосподарської культури. Використовуються показники технологічної ефективності з метою оцінки ефективності елементів систем землеробства і тваринництва.

Оцінюючи ефективність використання ресурсів в аграрному виробництві застосовують показники землевіддачі, капіталовіддачі, матеріаломісткості, продуктивності праці та інші. Оцінюючи ефективність витрат користуються показниками собівартості, окупності, рентабельності й інші. У процесі оцінка рівня ефективності виробничої діяльності агропідприємств, використовують натуральні показники, такі як: урожайність, продуктивність, вихід продукції та ні.. Вони є простими й добре зіставними, проте їх застосування обмежене через різноманітність ресурсів, які використовуються, і асортименту виробленої продукції. У ході написання дипломної роботи було систематизовано найбільш поширені методи оцінювання виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств (табл. 1.1).

У ході аналізу ефективного використання окремих видів ресурсів і перерозподілу їх за різними виробничими напрямками в рамках диверсифікації є можливість порівняти ефективності їх застосування в різних галузях, оцінити досягнутий конкретним підприємством рівень, порівняти з показниками провідних представників галузі, визначити власний рівень у сукупності виробників аналогічної продукції й розробити план виробництва і можливий обсяг витрачання ресурсів у плановому періоді [50].

Оцінку ресурсного потенціалу агропідприємств поділяють на три основні етапи, що спрямовані як на детальний аналіз, так і на розуміння потенціалу цих підприємств.

На першому, підготовчому етапі, визначається об'єкт оцінювання (у цілому ресурсний потенціал підприємства чи окремі його складові), визначається період, який підлягає оцінюванню, і визначається мета проведення оцінки. У подальшому визначаються головні показники для кожної складової ресурсного потенціалу та встановлюються коефіцієнти

вагомості, що відображають важливість окремих складових. Насамкінець збирається вихідна інформація для проведення оцінювання.

Таблиця 1.1

### Методи оцінки виробничих ресурсів аграрних підприємств

Назва	Характеристика
<i>У напрямку формування інформаційної бази</i>	
Критеріальні методи	Характеризуються тим, що є можливість формувати інформаційну базу аналізу, базуючись при цьому на документації підприємства (звітній та/або плановій). За належного інформаційного забезпечення група критеріальних методів виступає однією з найточніших, так як вихідні дані для проведення розрахунків є детермінованими. Використання цієї групи методів визначається значним обсягом розрахунків, необхідністю підготовки й оброблення значних за обсягами масивів інформації, тому вони найбільш доцільні для використання агропідприємствами з великими масштабами виробництва.
Експертні методи	Переважно базою їх застосування виступають стохастичні дані відповідно оцінок експертів. Група експертних методів дає змогу отримати порівняно високу точність аналізу та дозволяють з досить високим ступенем ймовірності здійснити оцінку ефективності виробничої діяльності.
<i>За способом відображення кінцевих результатів</i>	
Графічні методи	Використовуються для створення наочних графічних результатів аналізу, що можуть містити рисунки, графіки і діаграми. У разі такої інтерпретації результатів аналізу, це є корисним для узагальнення даних, однак для повноцінного розуміння необхідним також є представлення відповідних розрахунків і логічних висновків.
Математичні методи	В основі мають певні алгоритми розрахунків показників, є сконцентрованими на моделюванні за факторами виробництва і реалізації продукції. Група математичних методів гарантує достатньо високу точність розрахунків, однак при цьому потрібно створити керовану базу даних. Найкращу віддачу можна очікувати за умов застосування обчислювальної техніки з сучасним програмним забезпеченням.
Методи логічного аналізу	Це алгоритмізовані методи, які ґрунтуються на логічних посиленнях ц висновках. Група методів логічного аналізу дозволяє отримати швидкі результати без значних витрат. Дозволяють отримати позитивний результат в умовах складності, неможливості моделювання процесів або формалізації показників.
Матричні методи	Дозволяють проводити аналіз системно, впорядковуючи й елементи в системі, і сукупність взаємозв'язків між ними. Зв'язки і складові елементи можливо розглядати як у статистиці, так і в динаміці.
<i>За способом виконання</i>	
Індикаторні методи	Сучасні й поширені в умовах ринкової економіки. Система індикаторів групується за різними напрямками аналізу, наприклад, такими як індикатори використання ресурсів, ринкової ємності, праці та інші. Кожен такий індикатор виступає числовим виразом або співвідношенням між абсолютними чи відносними показниками, що відображають найбільш вагомі характеристики об'єкта дослідження чи поля його діяльності.

<i>Продовження табл. 1</i>	
<i>За необхідності врахування динаміки процесів</i>	
Статичні методи	Дають можливість оцінювати тільки фактичний стан показників, не беручи до уваги вплив минулих періодів, і визначати найбільш вірогідний розвиток системи на майбутнє. За підсумками аналізу з використанням групи статичних методів є можливість приймати оперативні рішення відповідно до тактичних завдань функціонування й розвитку підприємства, проте вони не відповідають потребам перспективного планування
Методи стратегічного аналізу	Застосування цих методів базується на розробці динамічних моделей аналізованих процесів.

*Джерело: складено автором на основі [12, 26, 42].*

Другий етап є розрахунковим і включає аналіз поточного стану ресурсного потенціалу підприємства і перспективи його розвитку. На цьому другому етапі здійснюється оцінка наявних ресурсів, їх стану і можливостей для подальшого розвитку. Розраховуються показники, які характеризують окремі складові ресурсного потенціалу, з урахуванням кількості, якості, вартості тощо. Окрім того, інтегральні характеристики складових ресурсного потенціалу розраховуються також для одержання більш загального уявлення про його стан. Цей другий етап завершується обчисленням інтегрального коефіцієнта розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Третій етап – передбачає аналіз отриманих результатів і формування пропозицій. Аналізуються чинники, що чинять вплив на формування ресурсного потенціалу підприємства, враховуючи сприятливі й негативні фактори. На підставі цього аналізу формуються висновки щодо рівня ресурсного потенціалу та розробляються заходи щодо його покращення чи збереження. У тому числі розглядаються найбільш ефективні методи використання наявного ресурсного потенціалу і розробляються сценарії подальшого розвитку підприємства, в якому ресурсний потенціал виступає ключовим фактором.

У якості ефекту від використання сукупних ресурсів підприємства може бути використано валову, товарну, чисту продукцію чи суму прибутку. Продуктивність сукупного ресурсного потенціалу розраховується за формулою:

$$E = \frac{ВП_j(ТП_j, ЧП_j, П_j)}{ГОЗ_j + ТР_j + ОФ_j + ОбФ_j} = \frac{ВП_j(ТП_j, ЧП_j, П_j)}{\sum_{i=1}^i P_{ij}} \quad (1.1)$$

де  $ВП_j$  ( $ТП_j$ ,  $ЧП_j$ ,  $П_j$ ) – обсяг валової продукції (товарної/чистої продукції, розмір прибутку) за  $j$ -м об'єктом;

$ДОЗ_j$  – грошова оцінка землі за  $j$ -м об'єктом;

$ТР_j$  – трудові ресурси за  $j$ -м об'єктом;

$ОФ_j$  – вартість основного капіталу за  $j$ -м об'єктом;

$ОбФ_j$  – вартість оборотного капіталу за  $j$ -м об'єктом;

$P_{ij}$  – обсяг  $i$ -го виду ресурсів в загальному обсязі ресурсного потенціалу у вартісному виразі за  $j$ -м об'єктом.

У свою чергу, ефективність виробничої діяльності підприємств і її диверсифікації характеризується широкою системою показників [24]. Як показники ефективності виробничої діяльності аграрних підприємств у практиці економічної роботи як правило використовуються: продуктивність тварин; продуктивність праці; продуктивність машин і обладнання; капіталовіддача, матеріаломісткість; собівартість, окупність витрат; рентабельність виробництва та ін.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства та її диверсифікації є рентабельність. Цей показник використовується для оцінювання прибутковості окремих продуктів, галузей чи всього виробництва. Рентабельність вимірюється у відсотках і відображає відношення маси прибутку до різних вартісних показників:

- рентабельність продукції, що визначається як співвідношення прибутку і собівартості реалізованої продукції. Даний показник вказує, скільки саме прибутку продукує конкретна продукція відносно її виробництва;

- рентабельність галузі – визначається як співвідношення прибутку до витрат всієї галузі на виробництво. Показник дозволяє оцінити наскільки прибутковою є галузь;

- рентабельність виробництва в цілому – визначається як співвідношення прибутку до середньорічної вартості основного й оборотного

капіталу підприємства. Показник дозволяє на рівні підприємства оцінити загальну прибутковість виробництва.

Загалом, показник рентабельності є важливим критерієм для прийняття господарських рішень і визначення стратегій розвитку підприємства. Він вказує наскільки прибутковою є виробнича діяльність підприємства і допомагає визначити, які напрямки можуть бути оптимізовані для збільшення прибутковості.

Рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства та її диверсифікації, розрахований загалом у розрізі підприємства, залежить від трьох основних факторів, а саме – зміни структури реалізованої продукції, собівартості продукції та середніх цін реалізації [4]. Показники рентабельності більшою мірою, ніж прибуток, характеризують загальні результати господарювання, так як їхня величина демонструє співвідношення ефекту зі спожитими ресурсами.

## Висновки до Розділу 1

Під терміном «диверсифікація», як і більшість економістів сучасності, розуміємо розширення асортименту, зміну вигляду продукції, яка виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництва для одержання економічної вигоди, мінімізації ризиків, запобігання банкрутству та загалом підвищення ефективності господарської діяльності.

Виробнича діяльність є цілеспрямованою діяльністю, в процесі якої створюються товари, або виконуються роботи, або надаються послуги шляхом перетворення сировини й інших ресурсів на кінцеву готову продукцію чи блага. Безпосередньо виробничими результатами виробничої діяльності підприємства виступає фізичний обсяг виготовленої продукції (вироблених товарів/виконаних робіт/наданих послуг). У свою чергу виробнича діяльність аграрних підприємств є процесом створення сільськогосподарської продукції через перетворення сировини і ресурсів (насамперед землі), що включає виробництво продукції рослинництва й тваринництва, їх переробку, збереження і реалізацію для отримання прибутку.

До основних показників економічної ефективності виробничої діяльності та диверсифікації відносять рентабельність (рентабельність активів і капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність основних засобів); використання ресурсів (капіталовіддача; прибутковість: прибуток на одиницю основних засобів; загальна ефективність, як відношення обсягу реалізованої продукції чи прибутку до сукупної величини ресурсів); ефективність використання землі (валовий, чистий дохід і прибуток на одиницю земельних угідь чи ріллі; вихід валової продукції на одиницю земельних угідь).

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» (далі – «Компанія») було створене в Україні в 2004 році як Товариство з обмеженою відповідальністю. Основною діяльністю Компанії є виробництво й реалізація харчових продуктів і сільськогосподарської продукції, представленої переважно цукром, зерновими культурами, молоком і м'ясом. Загальна площа оброблювальних сільськогосподарських угідь складає 24 870 га на території Вінницької області.

Основне місце діяльності Компанії знаходиться за адресою: вул. Івана Богуна, 4, Томашпіль, Україна, 24200. Виробничі об'єкти Компанії включають п'ятнадцять агроформувань, цукровий завод і зерносховища, які знаходяться у Вінницькій області, Україна. Вищим органом управління згідно зі Статутом Компанії є Загальні збори учасників. Виконавчим органом управління є Генеральний Директор. Компанія складається з таких структурних підрозділів: дирекція; кластер Томашпільський (Додаток А); кластер Тульчинський (Додаток Б); ВП «Цукровий завод»; ВП «Хлібоприймальний пункт» (елеватори та зерносховища); комерційна служба; фінансова служба; відділ охорони праці; відділ безпеки; агротехнологічний відділ; юридичний відділ; відділ управління персоналом; відділ будівництва; електротехнічний відділ; земельний відділ. Дана структура затверджена в 2023 році.

Аналіз структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» засвідчив, що у 2022 р. у володінні підприємства було 24168 га землі, у 2024 р. – 25042 га. Відповідно, впродовж 2022-2024 рр. площа угідь збільшилась на 3,6% (табл. 2.1). Варто відзначити, що земельні угіддя ТОВ «Зелена долина» стовідсотково представлені ріллею.

Таблиця 2.1

**Склад і структура сільськогосподарських угідь****ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»**

	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. у % до 2022 р.
	га	% до площі с. г. угідь	га	% до площі с. г. угідь	га	% до площі с. г. угідь	
Площа с.г.угідь, га	24168	100	24870	100	25042	100	103,6
у т.ч. рілля	24023	99,4	24721	99,4	24792	99,0	103,2

*Джерело: складено автором за статистичною звітністю підприємства.*

Розрахунок вартості валової продукції ТОВ «Зелена долина», виконаний у постійних цінах 2021 р., засвідчив, що: вартість зернових і зернобобових культур, вирощених у підприємстві, зросла в 2024 р., порівняно 2022 р. на 13%; вартість технічних культур зменшилась на 11,6%; вартість кормових культур зросла на 4% (табл. 2.2). Загалом же, вартість продукції рослинництва в досліджуваному підприємстві в 2024 р. по відношенню до 2022 р. зменшилась на 3,1%. Даний факт спричинений, насамперед, суттєвим скороченням вартості кукурудзи і соняшнику – так званих бізнес культур, обсяги експорту яких скоротилися з початком повномасштабного вторгнення країни агресора до України. Що стосується вартості валової продукції тваринництва ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», то зафіксовано зростання в розмірі 0,96%, що свідчить про стабільність даної галузі.

У ході аналізу структури валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в постійних цінах 2021 р. виявили, що в сукупності зернових і зернобобових культур переважала частка пшениці озимої – 32,5% у 2024 р. На другому місці була кукурудза, щоправда її частка зменшилась із 7,4% у 2022 р. до 0,7% у 2024 р. (табл. 2.3). У сукупності технічних культур станом на 2024 р. на першому місці був буряк цукровий фабричний (29,9%) і соняшник (18,7%). Лідерство цукрового буряку у структурі вартості валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» можна пояснити,

насамперед, сприятливими ґрунтами для цієї культури у Вінницькій області, де функціонує підприємство, та історично сформованими підходами до ведення сільського господарства в цьому регіоні.

Таблиця 2.2

**Розрахунок валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена  
долина»» в постійних цінах 2021 р.**

Вид продукції	Ціна 2021 р., грн	Виробництво, ц			Вартість, млн грн		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<b>Культури зернові та зернобобові</b>		<b>386 366</b>	<b>499 988</b>	<b>432 813</b>	<b>244,0</b>	<b>317,8</b>	<b>275,8</b>
пшениця озима	637,73	284 113	473 501	422 847	181,2	302,0	269,7
жито озиме	451,83	69	2 554	0	0,0	1,2	0,0
пшениця яра	637,73	688	637	811	0,4	0,4	0,5
кукурудза	613,91	101 496	23 296	9 155	62,3	14,3	5,6
<b>Культури технічні</b>					<b>489,5</b>	<b>743,1</b>	<b>434,4</b>
соя	1552,47			<b>812</b>	0,0	0,0	1,3
ріпак озимий	1610,15	0	29 433	20 000	0,0	47,4	32,2
соняшник	1667,07	118 321	205 802	92 485	197,2	343,1	154,2
буряк цукровий фабричний	116,40	2510575	3029254	2120107	292,2	352,6	246,8
<b>Культури кормові</b>					<b>9,5</b>	<b>12,3</b>	<b>9,9</b>
кукурудза кормова	53,62	145 154	167 758	122 229	7,8	9,0	6,6
однорічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	28,05	0	2 327	0	0,0	0,1	0,0
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	28,05	57 197	114 899	118 601	1,6	3,2	3,3
трави багаторічні на сіно	119,19	596	0	0	0,1	0,0	0,0
<b>Продукція рослинництва</b>					<b>742,9</b>	<b>1073,2</b>	<b>720,1</b>
вирощування ВРХ	4206,67	4220	4441	4368	17,8	18,7	18,4
вирощування овець та кіз	4197,62	6	58	0	0,0	0,2	0,0
Молоко	847,10	102071	98071	102470	86,5	83,1	86,8
<b>Продукція тваринництва</b>					<b>104,2</b>	<b>102,0</b>	<b>105,2</b>
<b>Продукція сільського господарства</b>					<b>847,1</b>	<b>1175,2</b>	<b>825,3</b>

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Адже, Вінничина, з її родючими землями, що розташовані вздовж Південного Бугу, виробляє понад 30% усього українського цукрового буряка [29]. Так, у 2025 р. посівні площі цукрового буряку у Вінницькій області досягли 60 тисяч гектарів, а врожайність – 500 ц/га, завдяки сучасним сівалкам і системам зрошення.

Таблиця 2.3

**Структура валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в постійних цінах 2021 р., %**

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>28,8</b>	<b>27,0</b>	<b>33,4</b>
пшениця озима	21,4	25,7	32,7
жито озиме	0,0	0,1	0,0
пшениця яра	0,1	0,0	0,1
кукурудза	7,4	1,2	0,7
<b>Культури технічні</b>	<b>57,8</b>	<b>63,2</b>	<b>52,6</b>
соя	0,0	0,0	0,2
ріпак озимий	0,0	4,0	3,9
соняшник	23,3	29,2	18,7
буряк цукровий фабричний	34,5	30,0	29,9
<b>Культури кормові</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,2</b>
кукурудза кормова	0,9	0,8	0,8
однорічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	0,0	0,0	0,0
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	0,2	0,3	0,4
трави багаторічні на сіно	0,0	0,0	0,0
<b>Продукція рослинництва</b>	<b>87,7</b>	<b>91,3</b>	<b>87,3</b>
вирощування ВРХ	2,1	1,6	2,2
вирощування овець та кіз	0,0	0,0	0,0
Молоко	10,2	7,1	10,5
<b>Продукція тваринництва</b>	<b>12,3</b>	<b>8,7</b>	<b>12,7</b>
<b>Продукція сільського господарства</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Щодо продукції тваринництва в загальній структурі валової продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в постійних цінах 2021 р., то виявили, що впродовж 2022-2024 рр. основну частку займало виробництво молока та вирощування ВРХ.

При написанні дипломної роботи виявили, що в досліджуваному підприємстві в 2024 р. на 1 середньорічного працівника припадало 24 га

сільськогосподарських угідь, що на 12,2% більше ніж, у 2022 р. Відповідно, показник землезабезпеченості в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» впродовж 2022-2024 рр. зріс (табл. 2.4). Показовим є те, що в 2024 р., порівняно з 2022 р. у 9,3 рази зріс чистий прибуток підприємства з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь при тому, що виробництво на 1 га с.г. угідь товарної продукції зросло тільки на 13,3%.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість, інтенсивність і ефективність використання земельних ресурсів у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Припадає на 1 середньорічного працівника с.г. угідь, га	21,4	21,9	24,0	112,2
ріллі, га	21,3	21,8	23,7	111,7
Виробництво на 1 га с.г. угідь, тис. грн:				
валової продукції	35,1	47,3	33,0	94,0
товарної продукції	52,7	63,6	59,7	113,3
валового прибутку	10,1	10,5	8,0	78,6
чистого прибутку	0,4	2,9	3,3	930,0
Виробництво на 1 га ріллі (с.г. угідь), га				
зернових	16,1	20,2	17,5	108,5
бураяка цукрового	104,5	122,5	85,5	81,8
приросту ВРХ	0,2	0,2	0,2	99,9
молока	4,2	3,9	4,1	96,9

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Суттєве підвищення чистого прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в 2023-2024 рр., порівняно з 2022 р. пов'язане, передусім, з підвищенням цін реалізації на цукор у 2023 р., спричинене високим попитом на дану продукцію. Також підвищення прибутку відбулося за рахунок зменшення збитків від курсових різниць, спричинених девальвацією гривні протягом року.

Невід'ємним ресурсом будь-якого підприємства є трудові ресурси – працівники, без яких виробничий процес неможливий. У ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» станом на 2024 р. працювало 1044 працівників, що на 7,6% менше, ніж у 2022 р. (табл. 2.5). Деяке скорочення чисельності працівників можна пояснити трансформаційними процесами, що

мають місце в умовах війни, через що багато людей мігрує. Варто відмітити, що при зменшенні чисельності трудових ресурсів у підприємстві впродовж досліджуваного періоду збільшилась продуктивність праці в грошовому виразі на 5,4% і зросли витрати на оплату праці на 13,5%.

Таблиця 2.5

**Трудові ресурси ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»  
та їх використання**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Кількість працівників, осіб	1130	1136	1044	92,4
Вартість валової продукції, млн грн	847,1	1175,2	825,3	97,4
Продуктивність праці, тис. грн	750	1035	790	105,4
Валовий: прибуток, млн грн	244,7	261,6	199,3	81,4
Отримано прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн.	217	230	191	88,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	224246	228020	254433	113,5
Середньомісячна зарплата, всього, грн	16537	16727	20309	122,8

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Досить суттєво – на 22,8% підвищилась і середньомісячна зарплата працівників упродовж 2022-2024 рр. Зокрема, в 2022 р. вона становила 16537 грн, а в 2024 – 20309 грн (рис. 2.1). Для порівняння, за даними Державної служби статистики, середньомісячна заробітна плата в Україні в 2024 р. становила 21 473 грн, а в сільському господарстві – 20235 грн.

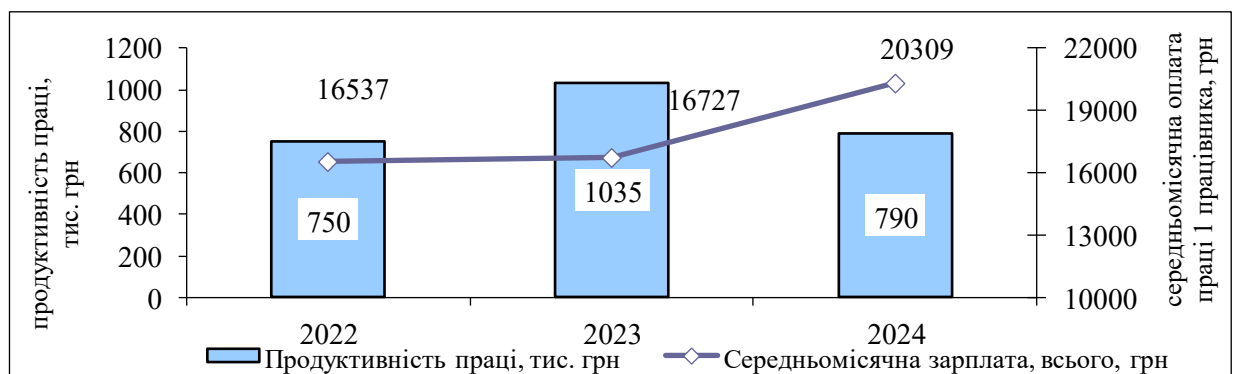


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці й середньомісячної заробітної плати в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Відповідно рівень середньомісячної заробітної плати в досліджуваному підприємстві розглядаємо, як свідчення стійкої позиції на ринку та розвинутої соціальної політики. Безумовно, на збільшення середньомісячної заробітної плати в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» до 20309 грн, вплинуло підвищення рівня мінімальної заробітної плати до 8 тис. грн на місяць із 1 квітня 2024 р.

Аналіз балансу Компанії за 2022-2024 рр. було виконано, як структурований огляд динаміки активів, пасивів, ключових тенденцій і фінансових показників. Виявлено, що баланс зріс на 5,9% за досліджуваний період, тобто в середньому +2,9% на рік. Це можна охарактеризувати, як помірне, але стабільне зростання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Структура балансу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

Найменування статей	Тис. грн			%		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Актив						
<b>1. Необоротні активи</b>	<b>1 918 315</b>	<b>1 858 050</b>	<b>1 851 801</b>	<b>62,8</b>	<b>58,3</b>	<b>57,2</b>
Основні засоби	1 740 157	1 755 738	1 748 498			
Інші необоротні активи	178158	102312	103303	5,8	3,2	3,2
<b>11. Оборотні активи</b>	<b>1 136 445</b>	<b>1 324 448</b>	<b>1 384 353</b>	<b>37,2</b>	<b>41,6</b>	<b>42,8</b>
Запаси	900 751	982 861	1 054 233	29,5	30,9	32,6
Дебіторська заборгованість	44 942	37 801	126 954	1,5	1,2	3,9
Гроші та їх еквіваленти	64 698	184 688	16 167	2,1	5,8	0,5
Інші оборотні активи	126 054	119 098	186 999	4,1	3,7	5,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>						
	2 308	2 308	1 305	0,1	0,1	0,0
<b>Всього актив балансу</b>	<b>3057068</b>	<b>3184806</b>	<b>3237459</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Пасив						
I. Власний капітал	<b>2 022 928</b>	<b>2 097 261</b>	<b>2 093 032</b>	<b>66,2</b>	<b>65,9</b>	<b>64,7</b>
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 226 658	1 301 321	1 298 435	40,1	40,9	40,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	496 550	580 837	676 572	16,2	18,2	20,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	537 590	506 708	467 855	17,6	15,9	14,5
<b>Всього пасив балансу</b>	<b>3057068</b>	<b>3184806</b>	<b>3237459</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Частка необоротних активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в 2022-2024 рр. знизилась з 62,8% до 57,2%, що означає, що Компанія стала менш капіталомісткою. Розмір запасів збільшився на +17% і станом на 2024 р. їхня частка становила 32,6% балансу. Можливо це пов'язано з накопиченням торгово-матеріальних цінностей через інфляцію, підготовку до сезону чи проблеми зі збутом.

Дебіторська заборгованість зросла в 3,3 рази (+ 82 млн грн) в 2024 р., порівняно з 2022 р., що можна вважати ризиковим сигналом (відповідно, є затримки платежів від покупців). У 2023 р. на піку були грошові кошти Компанії (184 млн), а в 2024 р. їхній розмір знизився до 16 млн (-91%). Різко погіршилась ліквідність.

У ході аналізу пасивів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили, що власний капітал підприємства залишається домінуючим (>64% балансу), що свідчить про високу фінансову стійкість. Зріс довгостроковий борг на 36,3% (+180 млн грн) і в 2024 р. становив 20,9% балансу. Імовірно, Компанія активно залучає довгострокові кредити чи облігації. Поточні зобов'язання Компанії впродовж 2022-2024 рр. зменшились на 13%, що свідчить про скорочення короткострокових боргів (зокрема, в розрізі зарплати тощо).

У свою чергу, в ході аналізу динаміки забезпеченості ТОВ «Зелена долина» основним капіталом і його використання виявили, що вартість оборотних активів упродовж 2022-2024 рр. зросла на 21,8% (248 908 тис. грн приросту). Також у зазначений період зростала частка оборотних активів в активах балансу: 37,2% → 41,6% → 42,8% (тобто +5,6 в.п. за два роки) (табл. 2.7). Тракуємо це як позитивну тенденцію: Компанія дедалі більше покладається на ліквідні активи, а це знижує ризики неліквідності.

Також виявлено зниження коефіцієнту оборотності, що свідчить про те, що оборотні активи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» стали обертатися більш повільно. Окрім того, в підприємстві збільшилась тривалість одного обороту (+31 день за рік), що також є достатньо критичним сигналом.

Імовірно кошти «застрягають» у дебіторській заборгованості, запасах або незавершеному виробництві.

Таблиця 2.7

**Динаміка забезпеченості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»  
основним капіталом і його використання**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Вартість оборотних активів, тис. грн	1136445	1324448	1384353	121,8
частка оборотних активів у активі балансу, %	37,2	41,6	42,8	115,1
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,12	1,19	1,08	96,4
Тривалість одного обороту (у днях)	321	302	333	103,7
Одержано чистого прибутку:				
на 1 грн оборотного капіталу, грн	0,008	0,054	0,060	750,0
на 1 грн матеріальних витрат	0,014	0,094	0,083	592,9
Рентабельність оборотних активів, %	0,76	5,36	6,05	

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Разом із тим, аналіз у динаміці розміру чистого прибутку на 1 грн оборотного капіталу і на 1 грн матеріальних витрат, а також рентабельності оборотних активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» продемонстрував позитивні зрощення, що відбувалися впродовж 2022-2024 рр. Зокрема, чистий прибуток на 1 грн оборотних активів збільшився в 7,5 рази на кінець досліджуваного періоду, чистий прибуток на 1 грн матеріальних витрат – збільшився в 5,9 рази, а рентабельність оборотних активів збільшилась на 5,29 в.п. (рис. 2.2).

Аналіз результатів використання основного капіталу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» у 2022-2024 рр. дозволив виявити, що в 2022 підприємство перебувало у глибокій кризі, прибутковість була майже нульова. Безумовно, що такий стан був спричинений повномасштабним вторгнення країни агресора. У 2023 р. ТОВ «Зелена долина» продемонструвало швидке відновлення (зростання у 6-7 разів) і цей рік виявився найкращим за динамікою в досліджуваному періоді. У 2024 р. відбувалося подальше зростання загальної ефективності, проте оборотні

активи почали приносити дещо меншу віддачу (зафіксовано падіння з 5,4 % до 4,5 %). Якщо тенденція падіння продовжиться, то це може стати сигналом для підприємства оптимізувати запаси і дебіторську заборгованість.

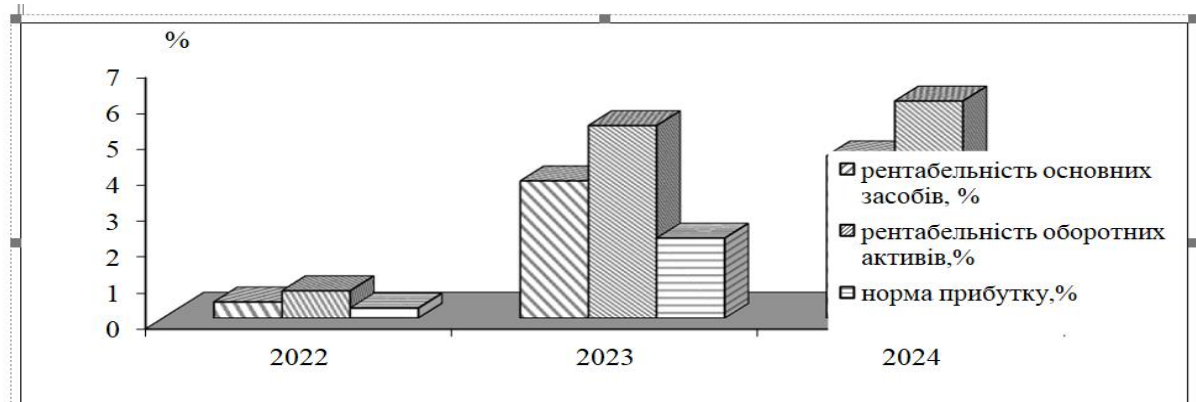


Рис. 2.2. Результати використання основного капіталу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором за статистичною звітністю підприємства.*

У ході написання магістерської роботи також було проаналізовано динаміку забезпеченості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» оборотними активами та їх використання. Зокрема, виявлено, що вартість оборотних активів упродовж 2022-2024 рр. зростає на 63,6% (з 44 833 тис. грн до 73 345 тис. грн) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Динаміка забезпеченості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» оборотними активами та їх використання

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Вартість оборотних активів, тис. грн	44833	61246	73345	163,6
Частка оборотних активів у активі балансу, %	52,6	51,1	49,1	93,5
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,75	2,33	1,35	77,4
Тривалість одного обороту (у днях)	206	155	266	129,3
Одержано чистого прибутку, грн:				
на 1 грн оборотного капіталу	0,287	0,813	0,207	72,1
на 1 грн матеріальних витрат	0,280	0,761	0,262	93,6
Рентабельність оборотних активів, %	28,7	81,3	20,7	

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Варто відмітити, що темп зростання в зазначений період був вищий за інфляцію й девальвацію гривні (~50-55 % кумулятивно), тому реальне зростання орієнтовно становить 8-10 %. Як позитивний факт можна виділити те, що підприємство наростило ліквідні ресурси (зокрема, запаси, дебіторську заборгованість, гроші). А як негативний факт розглядаємо те, що частка оборотних активів у балансі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» зменшилася з 52,6% до 49,1%. Тракуємо це, як таке, що позабалансові активи (основні засоби, інвестиції) збільшувалися ще швидше.

Також у ході аналізу виявили різке погіршення оборотності у 2024 р. Можна сказати, що гроші «застрягли» в запасах або дебіторській заборгованості на 111 днів довше, ніж у 2022 р. Окрім того, виявлено, що станом на 2024 р., порівняно з 2022 р., розмір чистого прибутку на 1 грн оборотного капіталу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» зменшився на 27,9%, чистого прибутку на 1 грн матеріальних витрат – зменшився на 6,4%, а рентабельність оборотних активів знизилась із 28,7% до 20,7%. Припускаємо, що падіння ефективності використання оборотних активів у досліджуваному підприємстві відбулося через комплекс ризикових факторів, серед яких можна виділити: затоварення складів (імовірно запаси зростали швидше за продажі); затягування дебіторської заборгованості (вірогідно покупці почали платити повільніше, що не дивно, враховуючи воєнний стан); падіння обсягів реалізації при збереженні чи зростанні витрат; сезонний фактор або разова крупна поставка під кінець року; загальний вплив війни (логістичні проблеми, блокування портів, вимушене накопичення запасів «про запас»).

Підсумовуючи зазначимо, що 2023 р. був дуже успішним для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» (імовірно, завдяки вдалій кон'юктурі ринку в сукупності з ефективним менеджментом). Але в 2024 р. намітилися деякі негативні тенденції, зокрема ефективність використання оборотних активів знизилася до довоєнного рівня.

## 2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства та її ефективності

У рамках аналізу виробничої діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявлено, що основна товарна продукція ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» – цукор (тобто вирощуються цукрові буряки, з яких виробляється цукор). Це значить, що підприємство спеціалізується на цукробуряковому напрямку в сукупності рослинницьких галузей. Додатково підприємство вирощує соняшник і пшеницю, які є типовими супутніми культурами в цукробурякових господарствах України (це необхідно для сівозміни і реалізації насіння/зерна). Розвиває господарство й виробництво молока, значною мірою завдячуючи тому, що є власні джерела кормів: відходи цукрового виробництва (жом і меляса), а також власні кормові культури (силос, сінаж із буряків, пшениці, соняшнику) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Динаміка і структура грошових надходжень від реалізації продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Цукор	691 288	55,2	958 287	61,3	541 914	37,1
Соняшник	66 628	21,2	135 407	8,7	513 514	35,1
Пшениця	118 237	5,3	127 860	8,2	171 815	11,8
Молоко	265 414	9,4	241 187	15,4	143 080	9,8
Ріпак	-		37 389	2,4	40 377	2,8
Меляса	32 856	2,6	36 641	2,3	23 306	1,6
Кукурудза	67 366	5,4	17 046	1,1	20 212	1,4
Велика рогата худоба	3 113	0,2	4 673	0,3	3 418	0,2
Інше	10 893	0,6	4 662	0,3	4 200	0,3
<b>Усього доходів</b>	<b>1 252 682</b>	<b>100,0</b>	<b>1 563 152</b>	<b>100,0</b>	<b>1 461 836</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Спираючись на те, що найбільша питома вага у структурі грошових надходжень у 2024 р. припадала на цукор (37,1%), соняшник (35,1%), пшеницю (11,8%) і молоко (9,8%), можемо стверджувати, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» є цукробуряково-молочне підприємство (з розвиненим зерновим і олійним господарством) або підприємство змішаного типу (рослинництво і тваринництво) зі спеціалізацією на цукробуряковому й

молочному напрямках. Відмітимо, що розмір грошових надходжень у 2024 р., порівняно з 2022 р., зріс на 16,7%.

Виявлено також деяке зміщення фокусу виробництва з цукру на соняшник і пшеницю. Зокрема, якщо в 2022 р. частка грошових надходжень від реалізації цукру в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» становила 56%, то в 2024 р. – 37%. Натомість, від реалізації соняшнику і пшениці в 2022 р. було отримано 22 і 5% грошових надходжень, а в 2024 р. – вже 35 і 12%, відповідно.

У свою чергу, в ході аналізу динаміки і структури посівних площ ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» (табл. 2.10) встановили, що найбільш

Таблиця 2.10

**Динаміка і структура посівних площ  
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»**

Культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р., %
	га	%	га	%	га	%	
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>10 552</b>	<b>44,3</b>	<b>8943</b>	<b>36,6</b>	<b>9240</b>	<b>37,7</b>	<b>87,6</b>
пшениця озима	7270	30,5	8 493	34,8	8 858	36,1	121,8
жито озиме	3	0,0	62	0,3	0	0,0	0,0
пшениця яра	20	0,1	18	0,1	23	0,1	111,8
кукурудза	3 259	13,7	371	1,5	360	1,5	11,0
<b>Культури технічні</b>	<b>11 718</b>	<b>49,2</b>	<b>14 047</b>	<b>57,5</b>	<b>13 913</b>	<b>56,8</b>	<b>118,7</b>
соя					135	0,6	
ріпак озимий			815	3,3	811	3,3	
соняшник	6 245	26,2	6 797	27,8	6 635	27,1	106,2
бурак цукровий фабричний	5 473	23,0	6 435	26,3	6 437	26,3	117,6
<b>Культури кормові</b>	<b>1 569</b>	<b>6,6</b>	<b>1 446</b>	<b>5,9</b>	<b>1 357</b>	<b>5,5</b>	<b>86,5</b>
кукурудза кормова	893	3,7	798	3,3	729	3,0	81,6
однорічні на корм зелений, сінаж, силос			12	0,1	0		
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	671	2,8	635	2,6	628	2,6	93,6
трави багаторічні на сіно	4	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0
<b>Усього посівна площа</b>	<b>23 839</b>	<b>100,0</b>	<b>24 436</b>	<b>100,0</b>	<b>24 510</b>	<b>100,0</b>	<b>102,8</b>

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

суттєво впродовж 2022-2024 рр. зросли площі під такими культурами, як пшениця озима (на 21,8%), буряк цукровий (на 17,6%), пшениця яра (на 11,8%), кукурудза (на 11%) і соняшник (на 6,2%). Можна сказати, що підприємство має типову для України сівозміну, що складається з так званих бізнес культур. Як позитивний факт розцінюємо наявність у структурі посівних площ досліджуваного підприємства багаторічних трав на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно. Це пояснюється необхідністю формування власної кормової бази, зважаючи на те, що підприємство займається й вирощуванням ВРХ.

Виявлено, що попри збільшення посівних площ під пшеницею озимою і ярою, тим не менше, площі під зерновими культурами в цілому впродовж 2022-2024 рр. зменшились на 12,4% через скорочення на 89% посівних площ під кукурудзою (рис. 2.3). Ймовірно підприємство практично відмовилося від її вирощування в 2023-2024 рр. через перенасичення нею ринку і складнощами з реалізацією в умовах війни.

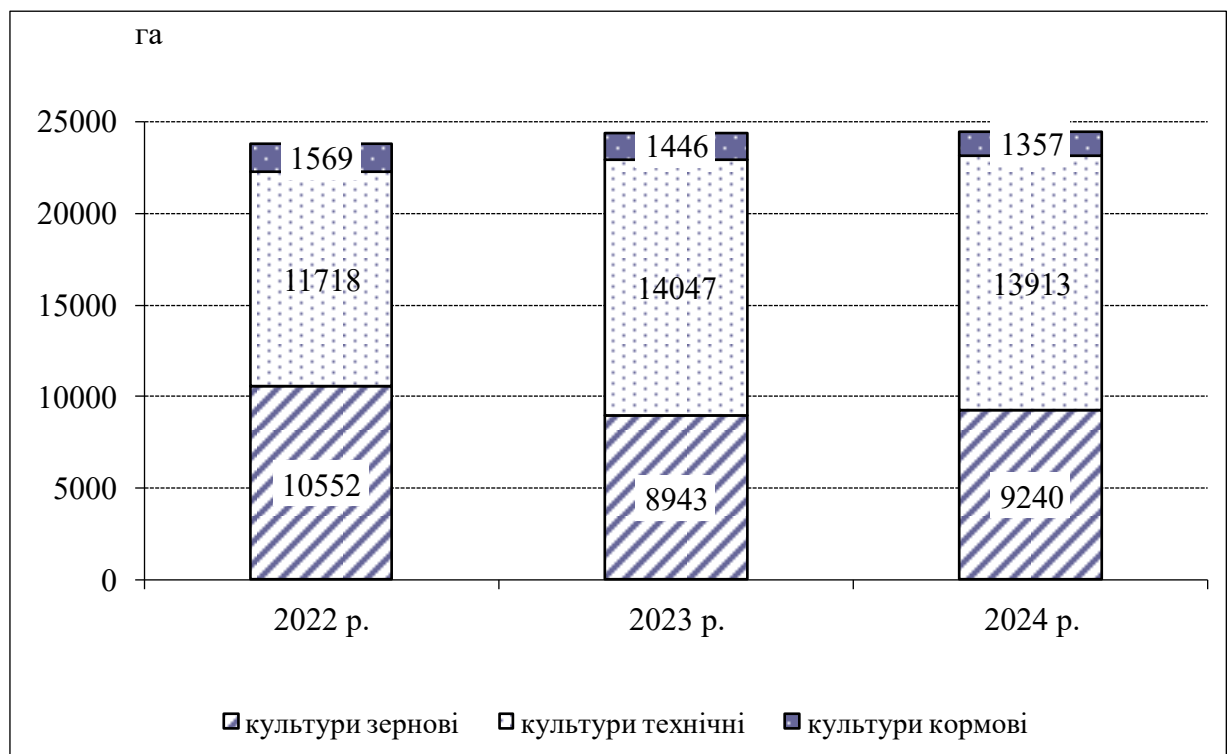


Рис. 2.3. Динаміка посівних площ ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», га  
Джерело: побудовано автором за статистичною звітністю підприємства.

Скоротилися також на кінець досліджуваного періоду й посівні площі кормових культур у цілому – на 13,5%. Натомість посівні площі технічних культур упродовж 2022-2024 рр. зросли на 18,7%, серед яких найбільшою мірою під соняшником і цукровим буряком.

Не дивлячись на те, що, як було зазначено вище, посівні площі під цукровим буряком у досліджуваному підприємстві у 2022-2024 рр. збільшились, обсяги їх виробництва скоротилися – на 15,6% (табл. 2.10).

Таблиця 2.11

**Динаміка виробництва основних видів продукції в  
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», ц**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>386 366</b>	<b>499 988</b>	<b>432 813</b>	<b>112,0</b>
пшениця озима	284 113	473 501	422 847	148,8
жито озиме	69	2 554	0	0,0
пшениця яра	688	637	811	117,9
кукурудза	101 496	23 296	9 155	9,0
<b>Культури технічні</b>				
соя			812	
ріпак озимий	0	29 433	20 000	
соняшник	118 321	205 802	92 485	78,2
буряк цукровий фабричний	2 510 575	3 029 254	2 120 107	84,4
<b>Культури кормові</b>				
кукурудза кормова	145 154	167 758	122 229	84,2
однорічні на корм зелений, сінаж, силос	0	2 327	0	
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	57 197	114 899	118 601	207,4
трави багаторічні на сіно	596			

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Значною мірою, а саме на 21,8%, скоротилося виробництво соняшнику, не дивлячись на зростання його посівних площ на 6,2%. Найбільшою мірою зросло виробництво трав багаторічних (на 107,4%), пшениці озимої – на 48,8% і пшениці ярої – на 17,9%. Таке зростання пояснюється частково збільшенням посівних площ під культурами (зокрема, в розрізі пшениці озимої та ярої), а частково збільшенням урожайності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка врожайності основних видів продукції  
в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», ц/га**

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>36,6</b>	<b>55,9</b>	<b>46,8</b>	<b>127,9</b>
пшениця озима	39,1	55,8	47,7	122,1
жито озиме	24,0	41,4		
пшениця яра	33,8	36,4	35,7	105,5
кукурудза	31,1	62,8	25,5	82,0
<b>Культури технічні</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
соя			6,0	
ріпак озимий		36,1	24,7	
соняшник	18,9	30,3	13,9	73,5
буряк цукровий фабричний	458,7	470,7	329,4	71,8
<b>Культури кормові</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	
кукурудза кормова	162,5	210,1	167,8	103,3
однорічні на корм зелений, сінаж, силос		187,6		
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос	85,2	181,0	188,8	221,6
трави багаторічні на сіно	133,0			

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Так, урожайність трав багаторічних у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» впродовж 2022-2024 рр. зросла на 121,6%. Можемо пояснити це тим, що прагнучи забезпечити власне виробництво власними кормами, підприємство активно працює в напрямку підвищення врожайності. Підвищилась також у 2024 р. врожайність пшениці озимої – на 22,1%, порівняно з 2022 р., і пшениці ярої – на 5,5% (рис. 2.4). Варто відмітити, що пшениця яра й озима також використовуються для виробництва комбікормів, які йдуть на годівлю худобі. А пшениця яра, яка нині відноситься до нішевих культур, могла потрапити в поле зору підприємства і через свою цінність для виробництва макаронів. Зокрема, зерно твердої ярої пшениці виступає основою для виробництва високоякісних макаронних виробів, різноманітної вермішелі й манної крупи. Хоча пшеницю ярою характеризують як таку, що має підвищені вимоги до умов вирощування, є досить чутливою до високої агротехніки й застосування мінеральних добрив, при цьому сучасні сорти

пшениці ярої цінуються як такі, що не поступаються іншим зерновим культурам за продуктивністю.

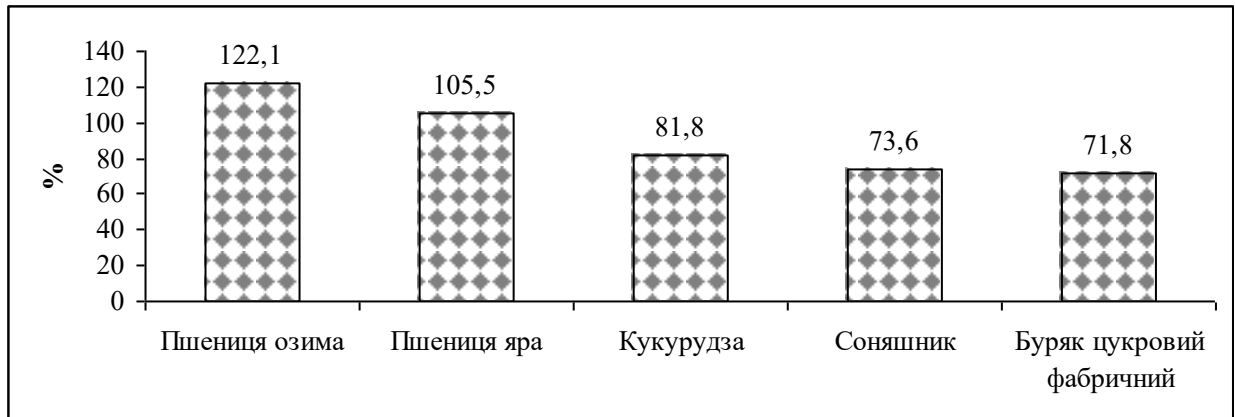


Рис. 2.4. Індеси врожайності основних культур у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» (2024 р. до 2022 р., %)

*Джерело: побудовано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Аналіз ефективності виробництва основних видів продукції в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», насамперед, був виконаний через призму ціни реалізації 1 ц і повної собівартості 1 ц (табл. 2.13). У ході аналізу виявлено, що найбільшою мірою зросли у 2024 р., порівняно з 2022 р., зросли ціни на молоко – на 44,5%, на пшеницю – на 43,3%, на соняшник – на 26,9% і на ВРХ – на 19%. Катастрофічно впали ціни на кукурудзу – на 43,3%.

Щодо собівартості виробництва основних видів продукції в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», то виявили, що вона переважно зросла більше, ніж ціни на продукцію. Зокрема, найбільшою мірою зросла собівартість виробництва пшениці в 2024 р., порівняно з 2022 р., – на 48,8%, молока – на 44,5%, соняшнику – на 39,5%. Таке суттєве зростання собівартості виробництва основних видів сільськогосподарської продукції можна пояснити підвищенням цін на матеріально-технічні ресурси: пальне, насіння, добрива і засоби захисту рослин. Значною мірою також впливають інфляція й зростання курсу долара до гривні. Окрім того, в умовах воєнного зростають ризики і, відповідно, витрати для аграріїв. Зокрема, має місце зниження закупівельних цін, наприклад на олійні культури.

Таблиця 2.13

**Ефективність виробництва основних видів продукції  
в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»**

Культура	2022 р.	2023р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
<b>Ціна реалізації 1 ц, грн</b>				
Пшениця	422,7	452,4	605,6	143,3
Кукурудза	548,4	326,4	310,7	56,7
Соняшник	1617,5	1132,6	2052,6	126,9
Ріпак		1271,5	1903,4	
Молоко	1160,0	1302,9	1676,1	144,5
ВРХ	4206,8	4768,4	5004,4	119,0
<b>Повна собівартість 1 ц, грн</b>				
Пшениця	354,8	369,4	528,1	148,8
Кукурудза	547,2	347,8	245,2	44,8
Соняшник	1327,6	1075,4	1851,5	139,5
Ріпак		1176,0	1807,2	
Молоко	1160,0	1302,9	1676,1	144,5
ВРХ	6921,9	7198,6	6835,9	98,8
<b>Рентабельність (збитковість), %</b>				
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Пшениця	19,1	22,5	14,7	
Кукурудза	0,2	-6,1	26,7	
Соняшник	21,8	5,3	10,9	
Ріпак		8,1	5,3	
Молоко	0,0	0,0	0,0	
ВРХ	-39,2	-33,8	-26,8	

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Відповідно, зважаючи на досить суттєве зростання собівартості виробництва, рівень рентабельності основних видів продукції в ТОВ «Зелена долина» характеризується не надто високим рівнем. Зокрема, найвищий рівень рентабельності у 2024 р. продемонструвала кукурудза, при тому, що господарство практично відмовилось від її вирощування.

Рентабельність пшениці в тому ж 2024 р. становила 14,7%, а соняшнику – 10,9%. Вирощування ВРХ упродовж 2022-2024 рр. в господарстві було збитковим. Виробництво молока демонструє нульову рентабельність у зв'язку з тим, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є власні переробні підприємства, куди спрямовується вироблене в господарстві молоко за собівартістю.

### 2.3. Фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства

У ході аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» ще раз зупинилися на динаміці вартості валової продукції. У контексті викладеного вище зазначимо, що пік вартості валової продукції припав на 2023 р., але в 2024 р. відбулося повернення майже до рівня 2022 р. (табл. 2.14). У якості можливих причин падіння розглядаємо зниження врожайності й цін на продукцію, інфляцію витрат, зовнішні фактори (погода, ринок) та загалом ризику воєнного часу.

Таблиця 2.14

#### Результати господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 до 2022, %
Вартість валової продукції, млн грн	847	1175	825	97,4
у тому числі, грн:				
на 1 га с.г. угідь	35,1	47,3	33,0	94,0
на 1 середньорічного працівника	750	1035	790	105,4
на 1 грн витрат	0,82	0,89	0,64	77,3
Валовий прибуток, млн. грн	245	262	199	81,4
у тому числі, грн:				
на 1 га с.г. угідь	10,13	10,52	7,96	78,6
на 1 середньорічного працівника	216,6	230,3	190,9	88,1
Рівень рентабельності підприємства, %	23,8	19,8	15,4	X

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Щодо продуктивності валової продукції, зокрема на 1 грн витрат, то це виявився «найгірший» показник – витрати зросли швидше за виручку, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Пік так само був у 2023 р. (+8,5%), потім різке падіння у 2024 р. (-28,1%). А загалом станом на 2024 р., порівняно з 2022 р. -22,7%.

Зменшився впродовж 2022-2024 рр., відповідно, й валовий прибуток у досліджуваному підприємстві – на 18,6% загалом і на 21,4% в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь і на 11,9% з розрахунку на 1-го середньорічного працівника. Робимо висновок, що прибутковість землі й

трудових ресурсів знизилася, хоча ситуація з працівниками є кращою ймовірно завдяки оптимізації штату.

Рівень рентабельності підприємства знизився протягом 2022-2024 рр. на 8,4 в.п. і на кінець досліджуваного періоду становив 15,4%. Вважаємо, що це є негативна тенденція, що сформувалася, насамперед, під впливом ризиків воєнного часу, і можливим виходом із такої ситуації може бути оптимізація витрат і диверсифікація виробничої діяльності.

Аналізуючи формування чистого прибутку в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили низку, насамперед, позитивних моментів. Зокрема, в 2023 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації – на 24,1%, що може свідчити про значне розширення продажів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Формування чистого прибутку  
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», тис. грн**

Показники	Рік			Відхилення	
	2022	2023	2024	2023 р.- 2022 р.	2024 р.- 2023 р.
Чистий дохід від реалізації	1 273 203	1 580 501	1 495 345	307298	-85156
Собівартість реалізованої продукції	1 028 483	1 318 903	1 296 076	290420	-22827
Валовий прибуток	244720	261598	199269	16878	-62329
Інші операційні доходи	83 401	92 052	291 150	8651	199098
Інші доходи	9100	15714	17048	6614	1334
Разом доходи	92501	107766	308198	15265	200432
Інші операційні витрати	143344	132360	232050	-10984	99690
Інші витрати	185189	165962	191699	-19227	25737
Разом витрати	328533	298322	423749	-30211	125427
Чистий прибуток	8688	71042	83718	62354	38413

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

У 2024 р. відбулося різке зростання інших операційних доходів – на 199 098 тис. грн, або на 216% – імовірно це був разовий дохід і це стало головним драйвером прибутку в 2024 р. Після 2022-го року чистий прибуток зростав два роки поспіль: у 2023 р. з 8,7 до 71 млн грн або в 7,2 рази, а в 2024 р. чистий прибуток сягнув 83,7 млн грн, що в 9,6 рази більше, ніж у 2022 р.

Поряд із цим, у процесі аналізу формування чистого прибутку в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виокремили й негативні моменти. Зокрема, у 2024 р. мав місце спад чистого доходу від реалізації на 5,4%, що може свідчити про зниження обсягу продажів. Відбулося в 2024 р. й скорочення валового прибутку на 62 329 тис. грн або на 23,8%, порівняно з 2022 р. Мало місце й різке зростання витрат у 2024 р.: інші операційні витрати збільшились на 75%, порівняно з 2022 р., а разом втрати зросли на 42%. Загалом, витрати зростають швидше за операційні доходи підприємства, якщо не враховувати разового дохід.

У розрізі рентабельності сукупних активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявлено незначне зростання у 2023 р., але різке падіння у 2024 р. – на 24% відносно 2023 р. (табл. 2.16). Можливими причинами могло бути зростання вартості активів без пропорційного зростання прибутку, зростання витрат або неефективні інвестиції.

Таблиця 2.16

### Рентабельність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», %

Показники	Рік			Відхилення за рік	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Рентабельність сукупних активів	8,0	8,2	6,2	0,2	-2,1
Рентабельність власного капіталу	0,4	3,4	4,0	3,0	0,6
Чиста рентабельність продажів	0,7	4,5	5,6	3,8	1,1
Рентабельність продукції	23,8	19,8	15,4	-4,0	-4,5

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Рентабельність власного капіталу підприємства впродовж 2022-2024 рр. характеризувалася стабільним зростанням – у 10 разів більше в 2024 р., порівняно з 2022 р. Загалом, це є найбільш позитивний показник сукупності тих, що характеризують господарську діяльність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»». Можна зробити висновок, що власники від вкладеного капіталу отримують дедалі вищу віддачу. Відбулося різке зростання показника у 2023 р. – у 8,5 рази та помірне у 2024 р. Можливі причини: більш ефективне використання позикових коштів або зростання чистого прибутку.

Подібними тенденціями характеризується й динаміка такого показника, як чиста рентабельність продажів. У 2023 р. відбулося різке зростання (в 6,4 рази більше, порівняно з 2022 р.), у 2024 р. тривало стабільне покращення. Можна стверджувати, що Компанія значною мірою покращила ефективність перетворення виручки на чистий прибуток – а саме у 8 разів із 2022 по 2024 рік). Натомість рівень рентабельності продукції впродовж 2022-2024 рр. знижувався. Це свідчить про те, що операційна рентабельність падає, попри зростання чистої рентабельності продажів. Можливими причинами цього може бути зростання собівартості продукції, збільшення операційних витрат, ціновий тиск на ринку.

Для більш детальної і глибокої оцінки результатів виробничої діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в рамках написання магістерської роботи було також застосовано факторний аналіз. Його застосування має на меті визначення фактору, що найбільшою мірою впливає на формування досліджуваної величини. У даному випадку визначали вплив головних факторів на формування прибутку в розрізі окремих культур, а також загального прибутку від реалізації продукції.

Основою факторного аналізу індексним методом виступає величина прибутку.

Прийняті позначення:

$g_0 / g_1$  – обсяг продукції реалізованої відповідно в базисному (2022 р.) та звітному (2024 р.) роках;

$\Pi_0 / \Pi_1$  – ціна продукції реалізованої відповідно в базисному (2022 р.) та звітному (2024 р.) роках;

$C_0 / C_1$  – собівартість одиниці продукції, що реалізована, відповідно в базисному (2022 р.) та звітному (2024 р.) роках;

Зміна обсягу прибутку:  $P = \sum g_1(\Pi_1 - C_1) - \sum g_0(\Pi_0 - C_0)$

Зміна розміру прибутку за рахунок зміни обсягів реалізації:

$P_{обс} = \sum g_1(\Pi_0 - C_0) - \sum g_0(\Pi_0 - C_0)$

Зміна прибутку за рахунок зміни цін реалізації:

$$P_{\text{цін}} = \sum g_1(C_1 - C_0) - \sum g_1(C_0 - C_0)$$

Зміна прибутку за рахунок зміни собівартості:

$$P_{\text{соб}} = \sum g_1(C_1 - C_0) - \sum g_1(C_1 - C_0)$$

$$P = P_{\text{обс}} + P_{\text{цін}} + P_{\text{соб}}$$

Використовуючи представлену методику було розраховано загальну зміну прибутку від факторів за даними, представленими в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Дані для факторного аналізу прибутку  
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»**

	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
<b>Реалізовано, ц</b>				
пшениця	17745	18640	15423	86,9
кукурудза на зерно	2067	23788	13562	656,1
інші зернові	3215	2973	1830	56,9
насіння ріпаку і кользи	1 822	4310	5744	315,3
насіння соняшнику	16 256	13590	9173	56,4
картопля	95913	92015	102670	107,0
<b>Повна собівартість 1 ц, грн</b>				
пшениця	389,17	400,00	479,35	123,2
кукурудза на зерно	341,12	934,08	413,66	121,3
інші зернові	391,57	322,23	388,52	99,2
насіння ріпаку и кользи	1008,12	1232,02	1052,23	104,4
насіння соняшнику	631,15	681,53	880,08	139,4
картопля	349,47	390,93	417,73	119,5
<b>Ціна 1 ц, грн</b>				
пшениця	522,07	667,58	592,17	113,4
кукурудза на зерно	411,43	1862,37	602,64	146,5
інші зернові	380,54	484,05	460,87	121,1
насіння ріпаку и кользи	1116,79	1594,50	1438,00	128,8
насіння соняшнику	1032,08	2036,88	1726,86	167,3
картопля	476,40	528,85	552,83	116,0

*Джерело: сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Факторний аналіз прибутку було виконано за трьома ключовими факторами:

- зміна обсягу реалізації продукції (кількісний фактор);
- зміна ціни реалізації продукції (ціновий фактор);
- зміна собівартості 1 ц продукції рослинництва (витратний фактор).

Загальний приріст прибутку за 2022-2024 рр. – 28 395 тис. грн (табл. 2.18), але структура такого приросту вкрай неоднорідна:

- плюс 263 778 тис. грн за рахунок зростання цін;
- зменшення в розмірі 254 999 тис. грн у зв'язку з втратами через зростання собівартості;
- плюс 19 616 тис. грн за рахунок зміни обсягів реалізації.

Таблиця 2.18

**Прибуток (збиток) за видами продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», 2022–2024 рр.**

Вид продукції	Прибуток, тис. грн			2022 р. до 2024 р., +, -
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Усього	<b>56391</b>	<b>36302</b>	<b>84786</b>	<b>28395</b>
пшениця	10704	24828	65718	55014
кукурудза	141	-1115	4260	4119
соняшник	47555	12165	14018	-33537
ріпак	0	2807	2042	2042
молоко	0	0	0	0
велика рогата худоба	-2009	-2382	-1251	758

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

У ході детального аналізу по кожній культурі виявлено наступне. Пшениця продемонструвала приріст прибутку в розмірі 55 014 тис. грн. за рахунок зміни таких факторів, як обсяг реалізації, ціна реалізації, собівартість. Основним драйвером зростання (на 46 881 тис. грн) став обсяг реалізації (збільшення реалізації на 86,9% у 2024 р. відносно 2022 р., проте абсолютний обсяг у 2024 р. нижчий за 2023 р.) (табл. 2.18). За рахунок зміни ціна реалізації прибуток від продажу пшениці збільшився на 155 079 тис. грн (ціна зросла з 522 до 592 грн/ц або на 13,4%, порівняно з 2022 р.). Зміна собівартості в сторону зростання з 389 до 479 грн/ц або 23,2% зумовила значні втрати в розмірі 146 946 тис. грн. Узагальнюючи, можна сказати, що пшениця є найприбутковішою культурою в досліджуваному господарстві, прибуток зріс у 5 разів. Зростання цін і обсягів реалізації перекрыло різке подорожчання виробництва.

У розрізі такої культури, як кукурудза виявили приріст прибутку в розмірі 4 119 тис. грн (табл. 2.18). Маса прибутку в розрізі кукурудзи за рахунок зміни обсягу реалізації зменшилась на 66 тис. грн (реалізація впала з 23 788 ц у 2023 п. до 13 562 ц у 2024 р.). (табл. 2.19).

За рахунок зміни ціни реалізації маса прибутку зменшилась на 15 465 тис. грн. Падіння ціни було катастрофічне: з 1862 грн/ц у 2023 р. до 602 грн/ц 2024 р. Єдиним позитивним фактором у розрізі кукурудзи була зміна собівартості з 934 до 413 грн/ц, що спричинило зміну маси прибутку на 19 650 тис. грн. Як висновок, можна сказати, що прибуток від реалізації кукурудзи зріс виключно завдяки різкому зниженню собівартості. Критичними ризиками були падіння цін і обсягів реалізації.

Таблиця 2.19

### Факторний аналіз зміни прибутку від реалізації продукції, тис. грн

Вид продукції	Зміна маси прибутку, тис. грн			
	усього	За рахунок зміни		
		Обсягу реалізації	Ціни реалізації	Собівартості
Усього	<b>28395</b>	<b>19616</b>	<b>263778</b>	<b>-254999</b>
пшениця	55014	46881	155079	-146946
кукурудза	4119	-66	-15465	19650
соняшник	-33537	-27354	30334	-36517
ріпак	2042	0	40377	-38336
молоко	0	0	52908	-52908
велика рогата худоба	758	155	545	59

*Джерело: розраховано автором за статистичною звітністю підприємства.*

Прибуток від виробництва соняшнику в 2024 р. зменшився на 33 537 тис. грн. При цьому, через значне падіння реалізації (з 13590 ц у 2023 р. до 9173 ц у 2024 р.) маса прибутку зменшилась на 27 354 тис. грн; за рахунок зростання ціни (з 1032 до 1726 грн/ц або на 67% порівняно з 2022 р.) маса прибутку від реалізації соняшнику збільшилась на 30 334 тис. грн; через зростання собівартості з 631 до 880 грн/ц або на 39,4% маса прибутку зменшилась на 36 517 тис. грн.

Відповідно, можемо констатувати критичне падіння прибутковості виробництва соняшнику. Зростання цін на насіння соняшнику не

компенсувало ні падіння обсягів, ні різке зростання витрат. Соняшник виявився найризикованішою культурою в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» на кінець досліджуваного періоду.

Виробництво такої культури, як ріпак у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» продемонструвало приріст прибутку станом на 2024 р., порівняно з 2022 р., в розмірі 2 042 тис. грн. За рахунок зміни обсягу реалізації зміни маси прибутку не відбулося: реалізація зросла з 1822 до 5744 ц, але внесок виявився нульовим через базовий період. Значне збільшення маси прибутку від реалізації ріпаку (на 40 377 тис. грн) відбулося через зростання ціни реалізації з 1116 до 1438 грн/ц. За рахунок зміни собівартості з 1008 до 1052 грн/ц маса прибутку зменшилась на 38 336 тис. грн. Як висновок – прибуток з'явився завдяки зростанню ціни, проте зростання собівартості практично повністю нівелювало ефект. Можна говорити про те, що потенціал існує, проте маржа низька.

Щодо тваринництва дійшли висновку, що воно в підприємстві збиткове, хоча тенденція до зменшення збитків має місце.

Підсумовуючи, в ході аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили наступне. У підприємстві впродовж досліджуваного періоду відбулося значне зростання чистого прибутку (в 7,2 рази у 2023 р., в 9,6 рази у 2024 р., порівняно з 2022 р.) завдяки різкому стрибку (на 216%) інших операційних доходів у 2024 р. Однак, при цьому основний бізнес дещо втратив позиції: на 5,4% впав чистий дохід від реалізації, на 23,8% скоротився валовий прибуток і на 42% зросли витрати. Без разового доходу, що мав місце, прибуток міг би знизитися. Необхідно терміново стабілізувати продажі, контролювати витрати та диверсифікувати доходи для зменшення залежності від разових надходжень.

До позитивних моментів у діяльності підприємства відноситься стійке зростання рентабельності продажів, що свідчить про ефективне управління прибутком і виручкою, а також те, що Компанія значною мірою покращила спроможність генерувати чистий прибуток із продажів.

## Висновки до Розділу 2

Досліджуване підприємство ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» здійснює свою діяльність у Вінницькій області, до його структури входить п'ятнадцять агроформувань, цукровий завод і зернохословища. Аналіз структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Зелена долина» засвідчив, що у 2024 р. їх площа становила 25042 га, впродовж 2022-2024 рр. вона збільшилась на 3,6%. Земельні угіддя ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» стовідсотково представлені ріллею. У 2024 р. на 1 середньорічного працівника підприємства припадало 24 га земельних угідь, що на 12% більше ніж, у 2022 р. Станом на 2024 р. у підприємстві працювало 1044 працівників, що на 7,6% менше, ніж у 2022 р. При зменшенні чисельності трудових ресурсів у підприємстві впродовж досліджуваного періоду збільшилась продуктивність праці в грошовому виразі на 5,4% і зросли витрати на оплату праці на 13,5%. Підвищилась і середньомісячна зарплата працівників упродовж 2022-2024 рр. – на 22,8% або з 16537 до 20309 грн.

Вартість зернових і зернобобових культур, вирощених у підприємстві, зросла в 2024 р., порівняно 2022 р. на 13%; вартість технічних культур зменшилась на 11,6%; вартість кормових культур зросла на 4%. Загалом же, вартість продукції рослинництва в досліджуваному підприємстві в 2024 р. по відношенню до 2022 р. зменшилась на 3,1%, що пояснюємо суттєвим скороченням вартості кукурудзи і соняшнику. У розрізі вартості валової продукції тваринництва ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», зафіксовано зростання в розмірі 0,96%, що свідчить про певну стабільність даної галузі.

в ході аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили наступне. У підприємстві впродовж досліджуваного періоду відбулося значне зростання чистого прибутку (в 7,2 рази у 2023 р., в 9,6 рази у 2024 р., порівняно з 2022 р.) завдяки різкому стрибку (на 216%) інших операційних доходів у 2024 р. Однак, при цьому основний бізнес дещо втратив позиції: на 5,4% впав чистий дохід від реалізації, на 23,8% скоротився валовий прибуток і на 42% зросли

витрати. Без разового доходу, що мав місце, прибуток міг би знизитися. Необхідно терміново стабілізувати продажі, контролювати витрати та диверсифікувати доходи для зменшення залежності від разових надходжень.

До позитивних моментів у діяльності підприємства відноситься стійке зростання рентабельності продажів, що свідчить про ефективне управління прибутком і виручкою, а також те, що Компанія значною мірою покращила спроможність генерувати чистий прибуток із продажів. Разом із тим, рентабельність продукції продемонструвала критичне падіння, фактично витрати зростали швидше за виручку. Окрім того, знизилась рентабельність активів у 2024 р., що вказує на неефективне їх використання активів. Відтак, робимо висновок, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» покращує фінансову привабливість для власників, але має серйозні операційні проблеми (зокрема, падіння рентабельності продукції та рентабельності активів). Без контролю витрат позитивні тенденції можуть вичерпатися.

Окрім того, в ході факторного аналізу прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили наступні ключові проблеми: - різке зростання собівартості (зокрема, в розрізі соняшнику, пшениці, кукурудзи), що загрожує всій рентабельності; волатильність цін (наприклад ціна на кукурудзу знизилася з 1862 грн/ц у 2022 р. до 602 грн/ц у 2024 р.), що є досить високим ризиком; падіння обсягів прибутку від реалізації ключових культур (соняшнику, кукурудзи).

Загалом, у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» пшениця є лідером прибутковості, соняшник зоною ризику, кукурудза прикладом нестабільності. Хоча загальний прибуток зріс, але це сталося за рахунок цін, а не ефективності. Зростання без контролю собівартості нестійке. Одним із можливих напрямків підвищення ефективності виробництва розглядаємо диверсифікацію: наприклад через зменшення залежності від соняшнику і розширення площ під ріпаком і нішевіми культурами (наприклад, багаторічними травами) або подальший розвиток власного кормовиробництва.

## **РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

### **3.1. Можливі напрямки диверсифікації господарської діяльності аграрного підприємства в умовах сучасних ризиків**

У сучасних умовах українські аграрні підприємства стикаються зі значною кількістю ризиків, які суттєво впливають на їх стабільність і прибутковість. Ключовими ризиками є кліматичні зміни (посухи, повені та екстремальні температури), волатильність цін на аграрну продукцію, геополітичні фактори (війна, порушення ланцюгів постачань), біологічні загрози (хвороби рослин і тварин, шкідники), а також різного роду економічні коливання (зокрема, інфляція, валютні ризики, часто обмежений доступ до кредитів). За даними FAO (Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН), глобальні втрати, спричинені кліматичними ризиками в сільському господарстві сягають 10-15% врожаю щорічно, а в Україні, як оцінює профільне міністерство, війна і кліматичні фактори призвели до скорочення аграрного виробництва на 20-30% у 2022-2024 рр.

Як уже зазначалося вище, диверсифікація господарської діяльності виступає ефективною стратегією мінімізації ризиків, так як дозволяє розподілити залежність від одного напрямку діяльності на декілька. Вона сприяє підвищенню стійкості підприємства, збільшенню доходів і адаптації до мінливого середовища. Розглянуті в підрозділі 1.1 основні види диверсифікації, вважаємо, можна адаптувати до діяльності підприємств аграрного сектору наступним чином:

- горизонтальна диверсифікація: може реалізуватися через розширення діяльності в межах одного ланцюга створення доданої вартості (наприклад, від вирощування зернових культур до переробки);

- вертикальна: може реалізуватися через інтеграцію вперед або назад (починаючи від виробництва до роздрібної торгівлі);

- конгломератна: через входження в неспоріднені галузі (наприклад, зелений туризм).

За умови ефективної диверсифікації виробничої діяльності аграрні підприємства можуть відчуті всі її переваги, основними з яких є:

- зниження ризиків (до 30-50% за моделями ризику, за даними Міжнародного інституту досліджень продовольчої політики);

- стабілізація cash flow;

- використання синергії ресурсів.

Хоча варто відмітити, що в процесі запровадження диверсифікації підприємства можуть відчуті і її недоліки: необхідність початкових інвестицій, управлінські складнощі, ризик невдачі.

Сучасні ризики аграрного виробництва, що змушують агровиробників звертати увагу на диверсифікацію, мають комплексний характер:

- кліматичні: за прогнозами зростання посух на 20-30% в Україні очікується до 2030 р., а це суттєво загрожує традиційним культурам (наприклад, пшениці, кукурудзі). Зокрема, в рамках даної наукової роботи виявили, що в досліджуваному підприємстві впродовж 2022-2024 рр. були майже на 90% скорочені обсяги виробництва кукурудзи. Частково це можна пояснити логістичними труднощами, що виникли в умовах воєнного стану, падінням цін тощо, а частково – кліматичними ризиками, а саме усе більш частими й жорсткими посухами, через які господарствам стає все складніше вирощувати кукурудзу і вони переорієнтовують виробництво на вирощування інших сільськогосподарських культур;

- економічні та ринкові: волатильність цін (зокрема, у 2022 р. через війну відбулося падіння цін на зерно на 40%);

- геополітичні: порушення експорту (блокада портів) і загалом логістичні проблеми;

- біологічні й технологічні: поширення інвазивних шкідників, кібератаки;

- соціально-економічні: дефіцит робочої сили (зокрема, через воєнний стан в Україні), регуляторні зміни (ЄС Green Deal).

Диверсифікація дозволяє хеджувати ці та інші ризики, перенаправляючи ресурси на менш вразливі напрямки;

На підставі виконаного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати наступні *можливі напрямки диверсифікації аграрних підприємств*.

1. Диверсифікація рослинництва і тваринництва. Зокрема, через введення в сівозміни альтернативних культур і фактичний перехід від переважання традиційних бізнес культур до нішевих культур (кіноа, чіа, овочі та ягоди, лікарські рослини), а також через розвиток органічного виробництва. Перевагою в такому випадку є вища маржа (наприклад, органічна продукція є на 20-50% дорожчою) і стійкість до клімату в разі переходу на посухостійкі сорти. Наприклад, за даними Державної служби статистики України частина підприємств у Херсонській області у 2022-2023 рр. перейшли на вирощування ягід, завдяки чому збільшили доходи на 35% [13]. Для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» у контексті того, що підприємство дещо втратило позиції в 2024 р., доцільним є подальша диверсифікація через розширення вирощування трав багаторічних. По-перше, Компанія вже в 2024 р., порівняно з 2022 р., збільшила обсяги їхнього виробництва, по-друге, це буде сировина для власного кормовиробництва, що теж може виступати напрямком диверсифікації.

Інтеграція тваринництва: доповнення рослинництва фермами (молочне скотарство (як, наприклад, у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», птахівництво, бджільництво). Це дозволить знизити ризик від коливань цін на зерно сільськогосподарських культур, а також використовувати відходи (солома як корм). Ризиком при реалізації даного напрямку виробництва є біологічні загрози, щоправда які мінімізуються вакцинацією.

2. Переробка і виготовлення продукції з доданою вартістю. Насамперед, первинна і глибока переробка, зокрема: виробництво борошна, олії, консервів і біопалива з власної сировини. Практичний досвід свідчить, що вертикальна інтеграція підвищує маржу на 15-30%. Прикладом можуть бути кооперативи в Вінницькій області, що займаються виробництвом

органічних соків, експортуючи їх до ЄС. І показовим прикладом є діяльність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», яка охоплює виробництво молока і комбікормів на власних виробничих потужностях.



Рис. 3.1. Можливі напрямки диверсифікації аграрних підприємств

*Джерело: сформовано автором.*

Актуальним напрямком диверсифікації в умовах сьогодення є й біоенергетика, зокрема виробництво біогазу чи пелет із відходів виробництва. Розвиток такого напрямку знижує енергетичні ризики і генерує додатковий дохід.

3. Агротуризм і рекреаційні послуги. Зокрема, це може бути розвиток зеленого туризму: організація екскурсій, дегустацій, агроосель (фермерські садиби). До основних переваг даного напрямку відноситься сезонна диверсифікація та використання землі без інтенсивного обробітку. Щодо ризиків, то це, насамперед, геополітичний, але локальний фокус його мінімізує.

4. Цифровізація та precision agriculture (точне землеробство). Це про впровадження технологій: дрони, IoT для моніторингу, AI-прогнозування врожаю, що може сприяти зниженню кліматичних ризиків на 20-25% а також про диверсифікацію в послуги (консалтинг для інших агровиробників). Точне землеробство в умовах сьогодення – це підхід до управління фермерським господарством, що передбачає використання сучасних технологій для оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності та врожайності, з урахуванням специфічних умов на окремих ділянках поля. Важливими позиціями в контексті запровадження точного землеробства є підвищення прибутковості, так як економія витрат і збільшення врожайності позитивним чином впливають на фінансові показники господарства. Окрім того, має місце й зменшення впливу на довкілля, тому що зменшення витрат хімічних речовин і водних ресурсів сприяє сталому розвитку сільського господарства.

Актуальним нині є й розвиток електронної комерції, зокрема: онлайн-продажі через різноманітні Інтернет платформи (Rozetka, власні сайти) та експорт через e-commerce.

5. Екологічна й стійка диверсифікація. Цей напрямок диверсифікації передбачає розвиток органічного землеробства з сертифікацією EU Organic і преміум-цінами. В Україні станом на 2024 р. зростання ринку органічної продукції оцінюється в 25% щорічно [13]. До даного напрямку диверсифікації відносять і агролісівництво, що передбачає інтеграцію дерев із культурами, карбон-фармінг (це продаж вуглецевих кредитів), адаптація до клімату з застосуванням різних інструментів, нові доходи від ESG-ініціатив.

6. Кооперація і партнерства. Це, насамперед, про формування кооперативів для розвитку спільної переробки і маркетингу. Практика свідчить, що кооперації та різного роду партнерства дозволяють знизити, насамперед, рівень ринкових ризиків (прикладом є молочні кооперативи в Львівській області). Важливими, особливо в умовах воєнного стану є міжнародні партнерства в рамках яких, приміром, можуть укладатися контракти на вирощування сільськогосподарських культур для експорту.

Безпосередньо для досліджуваного підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», базуючись на попередньо виконаному глибокому аналізі результатів його господарської діяльності та з застосуванням методу Case study (метод, який полягає у представленні явища за допомогою опису, основним фокусом якого є дії, як потрібно здійснити для досягнення бажаного результату) в якості можливих напрямків диверсифікації пропонуємо наступне.

Насамперед, зауважимо, що діяльність досліджуваного підприємства вже характеризується доволі високим рівнем диверсифікації, так як воно займається рослинництвом і тваринництвом, а також розвиває переробку – зокрема, займається виробництвом цукру з вирощеного буряку і виробництвом молока, завдяки вирощуванню ВРХ. Тим не менше, на фоні різкого зростання собівартості (зокрема, в розрізі соняшнику, пшениці, кукурудзи), що загрожує всій рентабельності; волатильності цін, що є досить високим ризиком; падіння обсягів прибутку від реалізації ключових культур (зокрема, соняшнику й кукурудзи) впродовж 2022-2024 рр. відбулося зниження ефективності диверсифікованої діяльності підприємства. У зв'язку з цим, доцільним може бути подальший розвиток такого напрямку диверсифікації, як переробка і виготовлення продукції з доданою вартістю – в контексті розвитку кормовиробництва, відштовхуючись від того, що зросли обсяги вирощування багаторічних трав у господарстві та поступове зміщення акцентів до екологічної й стійкої диверсифікації через розвиток органічного землеробства з сертифікацією EU Organic і преміум-цінами (рис. 3.2).

*Економічна доцільність розвитку кормовиробництва*, як напрямку диверсифікації, зумовлена його критичною роллю в забезпеченні тваринництва високоякісними кормами, що, у свою чергу, є запорукою збільшення поголів'я худоби і підвищення продуктивності, а отже, й стабільного розвитку галузі тваринництва загалом. Для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» це є актуальним, зважаючи на збитковість галузі тваринництва.



Рис. 3.2. Обґрунтування подальших напрямків диверсифікації для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

*Джерело: розробка автора.*

Окрім підвищення рівня фінансових показників і економічної ефективності диверсифікації потенційно ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» може й покращити стан земельних ресурсів, оскільки вирощування багаторічних трав і внесення органічних добрив (обсяги виробництва яких зростуть із розвитком тваринництва) чинить позитивний вплив на довкілля.

У цьому контексті логічним і економічно доцільним вбачаємо розвиток такого напрямку диверсифікації, як екологічна і стійка диверсифікація через

розвиток органічного землеробства з сертифікацією EU Organic і преміум-цінами, то економічну доцільність даного напрямку диверсифікації також можливо обґрунтувати за допомогою низки аргументів. Насамперед, це діяльність у відповідності з ESG-стратегією розвитку, яка все більше актуалізується у світі й основним засадам якої має відповідати діяльність підприємств, які орієнтуються не тільки на внутрішні, а й на зовнішні ринки. ESG-стратегія – це підхід до розвитку бізнесу, що базується на трьох ключових принципах: Екологія (Environmental), Соціальна відповідальність (Social) та Корпоративне управління (Governance). Ця стратегія допомагає компаніям стати більш стійкими, відповідальними і привабливими для інвесторів, із урахуванням впливу на навколишнє середовище, суспільство і якість управління [35]. Окрім того, розвиток органічного виробництва в перспективі дозволить вийти на ринки товарів із преміум цінами, що позитивно позначиться на ефективності диверсифікації і господарської діяльності загалом.

Загалом, диверсифікація в умовах сучасних ризиків відноситься до ключових інструментів підвищення стійкості аграрних підприємств. Пріоритетними напрямками для аграрних підприємств України є переробка, органічне виробництво і агротуризм: саме вони найбільшою мірою дозволяють досягти поєднання економічної вигоди з адаптацією до клімату і геополітики. Для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» рекомендовано розвивати такі напрямки диверсифікації, як переробка і виготовлення продукції з доданою вартістю та екологічна і стійка диверсифікація через розвиток органічного землеробства з сертифікацією.

### **3.2. Організаційно-технологічні та економічні фактори підвищення економічної ефективності диверсифікації**

Диверсифікація виробничої діяльності вважається економічно ефективною, якщо забезпечує:

- 1) стабільність валової продукції та прибутку (завдяки зменшенню коливань через погодні ризики, цінові та хвороби рослин і тварин);
- 2) зростання продуктивності ресурсів (земельних, трудових, основних і оборотних засобів) у довгостроковій перспективі;
- 3) підвищення рентабельності чи її стабілізацію на прийнятному рівні (>15-20 % для аграрного сектору економіки).

Для досягнення таких результатів і підвищення економічної ефективності диверсифікації та виробничої діяльності підприємства загалом необхідним є комплекс конкретних дій. У рамках даного дослідження його сформовано на підставі обґрунтованих можливих напрямків диверсифікації в контексті виробничої діяльності для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» (підр. 3.1) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Аналіз ефективності напрямків диверсифікації

Напрямок	Основні ризики, що мінімізуються	Очікувана рентабельність	Рівень початкових інвестицій
Переробка	ринкові, логістичні	15-35%	високий
Органічне виробництво	екологічні, регуляторні	25-30%	середній
Корегування сівозмін через введення нішевих культур	кліматичні, ринкові	20-40%	середній
Цифровізація	біологічні, кліматичні	15-30%	середній
Агротуризм	сезонні, геополітичні	10-25%	низький

*Джерело: розробка автора на основі даних Мінагрополітики та FAO, 2023-2025 рр.*

Окрім того, в рамках написання магістерської роботи було визначено ключові стратегії підвищення економічної ефективності диверсифікації та виробничої діяльності аграрного підприємства загалом (табл. 3.2).

1. Оптимізація використання земельних ресурсів, включаючи корегування сівозмін і точне землеробство. Зокрема, для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», зважаючи на його фінансовий стан, можна рекомендувати впровадження чи подальше застосування змінної норми внесення добрив/ЗЗР, GPS-технологій і дронів для моніторингу полів. Хоча

такі дії потребують витрат, як свідчить практичний досвід вони дозволяють знизити витрати на 10-20% і підвищити врожайність на 5-15% [16]. Такі дії можуть довгостроково збільшити продуктивність землі на 20-30% і відповідають ESG-стратегії розвитку.

Таблиця 3.2

**Ключові стратегії підвищення економічної ефективності диверсифікації виробничої діяльності аграрного підприємства**

Стратегія	Опис	Очікуваний ефект	Можливі приклади впровадження для досліджуваного підприємства
Оптимізація структури капіталу	Потенційно може зменшити залежність від позик, збільшити частку власного капіталу та маневреність	Мінімізація фінансового ризику на 20-30%	Аудит балансу, залучення інвестицій у модернізацію (наприклад, енергозберігаючі технології для цукрового заводу чи сучасні технології для заводу з виробництва кормів)
Прискорення оборотності активів	Можливе скорочення циклу обороту (дебіторська заборгованість <15 днів, кредиторська орієнтовно 41 день)	Зростання ліквідності на 25-40%, операційний цикл менше 250 днів	Цифровізація платежів, контракти з фіксованою оплатою на експортні партії зерна/цукру, оптимізація ланцюгів постачання для буряків і налагодження ланцюгів постачання сировини для заводу з виробництва кормів.
Розширення асортименту і ринків	Диверсифікувати продукцію (наприклад, через розвиток виробництва органічної продукції, кормовиробництва чи виробництво біоетанолу з м'яси)	Дохід від неосновних напрямків може скласти +50%, рентабельність >40%	Виробництво органічного молока/м'яса, вирощування нішевих органічних культур для ринків ЄС; інтеграція цукровиробництва з продукуванням біоетанолу (вихід 1,5 т/т буряків, +15% продуктивності)
Інновації та технології	Запровадження цифрових інструментів (наприклад, для моніторингу посівів)	Зниження витрат на 10-15%, ресурсовіддача >0,5 грн/грн	Проекти з ШІ для прогнозування врожаю, навчання персоналу, аутсорсинг лабораторій
Державна й екологічна підтримка	Використання субсидій, пільг, залучення грантів, екологічно безпечні практики	Стабілізація доходів +20%, зниження рівня ризиків орієнтовно до 30%	Участь у програмах ЄС для виробників органічної сільськогосподарської продукції, страхування від кліматичних ризиків

*Джерело: розробка автора.*

2. Модернізація техніки і технологій, зокрема подальша автоматизація процесів, що зменшує витрати праці на 30-50% і знижує простої. Окрім того, в умовах ризиків воєнного часу актуалізується питання застосування енергоефективного обладнання: зокрема, перехід на біогазові установки. У такому разі можна досягти економії енергії до 40% [55, 57].

3. Удосконалення управління персоналом і організації праці через мотивацію і навчання. Це може бути система КРІ, бонуси за врожайність, курси з агротехнологій. У загальному дозволяє знизити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці на 15-25%. Доцільним також є оптимізація штату через аутсорсинг сезонних робіт і гнучкі графіки.

4. Фінансове планування і доступ до капіталу через бюджетування й аналіз витрат (дозволяє виявити «вузькі місця» і знизити непродуктивні витрати на 10-15%), а також кредитування та субсидії через участь у державних програмах. Сюди ж можна віднести й управління ризиками через страхування врожаю чи ф'ючерсні контракти на біржах.

5. Подальша диверсифікація виробництва, переробки і маркетингу через розширення асортименту. Зокрема, мова йде про перехід до органічної продукції та розширення переробки власної сировини. Як свідчить практика це дозволяє збільшити маржу прибутку на 20-50% [38]. Організація на підприємстві переробки сільськогосподарської продукції (як у випадку з можливим виробництвом кормів із власної сировини досліджуваним підприємством) дозволяє вирівняти сезонні доходи і підвищити рентабельність на 25-48%. Рекомендується інвестувати в обладнання з часткою переробки 20-40% [53]. В умовах воєнного стану, коли стало складно реалізувати за кордон великі партії продукції, актуалізується значення прямих продажів і кооперація. Так, участь в кооперативах, торгівля через онлайн-платформи, особливо органічною продукцією, дозволяє зменшити посередницьку націнку на 15-30%. 6. Екологізація та стійкість у контексті ESG-стратегії розвитку. Це про запровадження органічних практик: наприклад, мінімізацію хімікатів або компостування. Та в перспективі доступ

до преміум-ринків (у тому числі й експорт до ЄС органічної продукції, на яку там існує стабільний попит) із вищою ціною.

7. Інновації та цифровізація, що в умовах сьогодення охоплюють запровадження ІІІ та Big Data (сенсори для моніторингу вологості, AI-прогнози врожайності тощо). У сукупності це дозволяє підвищити точність рішень і ефективність на 10-20% [18]. Також блокчейн для traceability, що забезпечує прозорість ланцюга постачань для преміум-клієнтів.

Безпосередньо для досліджуваного підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» найбільш доцільною стратегією диверсифікації, виходячи з аналізу сучасного стану виробничої діяльності, є розвиток переробних потужностей на базі власної сировини – зокрема, виробництво кормів для худоби і птиці.

### **3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

Оскільки однією з економічно доцільних стратегій диверсифікації виробничої діяльності для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» вибрана стратегія розширення асортименту і ринків через розвиток кормовиробництва, то в рамках написання магістерської роботи обґрунтовано інвестиційний проект із придбання й запуску комбікормового заводу. Увагу зупинили на продукції данської компанії SKIOLD, керуючись тим, що компанія є одним із провідних європейських виробників обладнання для виробництва кормів, систем годівлі й вентиляції. Компанія позиціонує себе як така, що пропонує сервіс на високому рівні, дбає про довкілля та турбується про тварин. Це в сукупності відповідає принципам ESG-стратегії розвитку, доцільність запровадження якої обґрунтована в контексті виробничої діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»».

Вибір зупинили на комбікормовому заводі SKIOLD Тип FL1-SK5-2U з продуктивністю 3,5 т/год і вартістю 299 700,00 євро з ПДВ від компанії SKIOLD Group. За умовним договором передбачається, що обсяг поставки

цієї пропозиції охоплює постачання проектування, обладнання, монтажних матеріалів, автоматизації заводу, управління проектом, а також необов'язковий (опція) нагляд і введення заводу в експлуатацію для будівництва й навчання операторів заводу для виробництва 1-2т/год корму для птиці, свиней або великої рогатої худоби. Компанія продавець SKIOLD Group бере на себе роль генерального проєктувальника заводу і постачальника технологій, а все технологічне обладнання й автоматизація постачаються як єдиний пакет. Одним із основних критеріїв вибору саме цього заводу стала його простота в установці та експлуатації. Усі загальні потужності заводу та окремого обладнання наперед визначені, як номінальні значення, які серед інших факторів можуть змінюватися +/- залежно від виготовленої рецептури, кількості та типу сировини, додавання рідин, вмісту вологи в сировині, ступеня тонкості помелу та хімічного складу і щільність сировини (Додаток В). Зернові силоси розраховані на щільність продукту макс. 0,75 т/м<sup>3</sup>, а силоси для борошна та силоси для готових продуктів розраховані на щільність продукту макс. 0,65 т/м<sup>3</sup>. Заявлений об'єм силосів є теоретичним значенням 100% заповнення. На практиці силоси можна заповнити приблизно на 85% в залежності від використовуваних кормових інгредієнтів.

Витрати на придбання комбікормового заводу SKIOLD за розрахунками становитимуть 21 727 663 грн або 446 722 євро за курсом 48,638 станом на 27.06.2025 р. (табл. 3.3).

У ході розрахунку додаткового прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» від реалізації молока при введенні в дію комбікормового заводу виявили, що додатковий прибуток для підприємства в 1-й рік його функціонування складе приблизно 3,19 млн грн, а на 2-й рік – трохи більше 4,31 млн грн (табл. 3.4). Вважаємо, що на фоні падіння обсягів прибутку від реалізації ключових культур (соняшнику, кукурудзи) поява додаткового прибутку сприятиме зміцненню економічного стану підприємства.

Таблиця 3.3

**Розрахунок витрат на придбання комбікормового заводу SKIOLD,  
продуктивністю 3,5 т/год\***

№ п/п	Назва інвестиції	Ціна, євро	Кількість, од	Вартість, євро	Вартість, грн
1	Вартість обладнання (без електричної частини)	299700	1	299 700	14 576 809
2	Вартість демонтажу існуючого обладнання			25 906	1 260 000
3	Монтаж (без електричної частини)			43 176	2 100 000
4	Вартість ремонту приміщення комбікормового заводу з матеріалами			25 556	1 243 000
5	Електрична частина монтаж+матеріали+ввідна шафа)	44 160	1	44 160	2 147 854
6	Проект, супровід проекту, декларування об'єкту будівництва, тех. паспорт, здача в експлуатацію			8 224	400 000
	<b>Усього інвестицій, грн з ПДВ</b>			<b>446 722</b>	<b>21 727 663</b>

\* курс євро на 27.06.2025 р. 48,638

*Джерело: розрахунки автора.*

Розрахунок вартості додаткового приросту ВРХ при введенні в дію комбікормового заводу засвідчив, що при додатковому прирості 0,15 г в день телиці будуть паруватися в 14 місяців (на даний час парувальний вік телиці 16 місяців), скоротиться час утримання телички на ВРХ на 65 днів, що скоротить вартість утримання телиць на 2,64 млн грн в рік.

Таблиця 3.4

**Розрахунок додаткового прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена  
долина»» від реалізації молока при введенні в дію комбікормового  
заводу**

	Кількість фуражних корів	Додатковий надій на 1 корову л/день	Усього надій за рік, кг	Планова собівартість молока 2025, грн/кг без ПДВ	Планова ціна реалізації грн/кг без ПДВ	Додатковий прибуток, грн рік
1 рік	1330	2	718200	15,56	20	3 188 808,00
2 рік та надалі	1330	2	970900	15,56	20	4 310 796,00

*Джерело: розрахунки автора.*

У свою чергу, розрахована сума додаткового прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» від реалізації корів вищої вгодованості (грн у рік) при введенні в дію комбікормового заводу складе 578,8 тис. грн у перший рік і 692,7 тис. грн на другий рік (табл. 3.5), що розглядаємо як черговий факт, який свідчить про економічну ефективність диверсифікації в досліджуваному підприємстві.

Таблиця 3.5

**Розрахунок додаткового прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» від реалізації корів вищої вгодованості (грн у рік) при введенні в дію комбікормового заводу**

	Кількість реалізованих корів у рік, гол	% реалізованих корів вищої вгодованості від загальної кількості реаліз. корів	% збільшення реалізації корів вищої вгодованості	Збільшення реалізації корів вищої вгодованості, гол	Збільшення ціни 1 кг живої маси при реалізації грн/кг	Середня вага реалізованих голів, кг	Сума додаткового заробітку від реалізації корів вищої вгодованості грн у рік
1 рік	684	46	29	198	6	582	578 809
2 рік і надалі	684	46	29	198	6	582	692 673

*Джерело: розрахунки автора.*

Відповідно, розширення напрямків диверсифікації, зокрема через розвиток власного кормовиробництва з використанням власної сировини, для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» може бути економічно доцільним, виходячи з того, що таким чином підприємство розширює асортимент продукції з доданою вартістю, стимулює розвиток власного тваринництва і в цілому досягає завдання підвищення економічної ефективності.

Загалом же, як свідчать виконані розрахунки в рамках обґрунтування інвестиційного проєкту для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»», очікувані доходи від введення в дію комбікормового заводу SKIOLD, зокрема збільшення виручки від реалізації молока, складуть 18,4 млн грн (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Очікувані доходи від введення в дію комбікормового заводу  
SKIOLD і період окупності проєкту**

Показник	Очікувані результати
Збільшення надою на 1 корову в день, л	2
Поголів'я, гол	1 331
Кількість днів у році	365
Додатковий надій, л	971 630
Ціна молока, грн з ПДВ	18,96
Збільшення виручки від реалізації молока, грн з ПДВ	18 422 105
Період окупності, років	1,2

*Джерело: розрахунки автора.*

Це стане можливим завдяки збільшенню надою на 1 корову в день на 2 л і, відповідно, за рахунок отримання додаткового надою в розмірі 971 630 л молока. Період окупності проєкту з введення в дію комбікормового заводу, що працюватиме на власній сировині, становитиме 1,2 роки.

Таким чином, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» може реалізувати стратегію розширення асортименту і ринків через розвиток кормовиробництва, на підтвердження чого обґрунтовано інвестиційний проєкт із придбання й запуску комбікормового заводу, що працюватиме на основі використання власної сировини.

### Висновки до Розділу 3

У якості можливих напрямків диверсифікації аграрних підприємств обґрунтовано доцільність диверсифікації рослинництва і тваринництва, розвиток переробки і виготовлення продукції з доданою вартістю, цифровізації, екологічної й стійкої диверсифікації, кооперації і партнерства, агротуризму. Безпосередньо для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» на підставі аналізу результатів його виробничої діяльності рекомендовані такі напрямки подальшої диверсифікації, як переробка і виготовлення продукції з доданою вартістю та екологічна і стійка диверсифікація через розвиток органічного землеробства з сертифікацією.

До ключових стратегій підвищення економічної ефективності диверсифікації виробничої діяльності аграрного підприємства віднесли стратегію оптимізації використання земельних ресурсів, модернізації техніки і технологій, удосконалення управління персоналом, фінансового планування, розширення виробництва, переробки і маркетингу, екологізації та стійкості в контексті ESG-стратегії розвитку, інновації та цифровізації. Найбільш доцільною стратегією диверсифікації для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» на даному етапі розвитку визначено розвиток переробних потужностей на базі власної сировини – зокрема, виробництво кормів для худоби і птиці.

Запропонований проєкт розглядаємо як економічно доцільний, зважаючи на те, що очікувані доходи від введення в дію комбикормового заводу SKIOLD, зокрема збільшення виручки від реалізації молока, складуть 18,4 млн грн. Період окупності проєкту з введення в дію комбикормового заводу, що працюватиме на власній сировині, становитиме 1,2 роки, що також підтверджує його економічну ефективність. Реалізація такого проєкту дозволить ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» стабілізувати доходи за рахунок різних джерел, оптимізувати використання ресурсів, розширити асортимент власної продукції з доданою вартістю та підвищити економічну ефективність як диверсифікації, так і загалом виробничої діяльності.

## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Під терміном «диверсифікація», як і більшість економістів сучасності, розуміємо розширення асортименту, зміну вигляду продукції, яка виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництв для одержання економічної вигоди, мінімізації ризиків, запобігання банкрутству та загалом підвищення ефективності виробничої діяльності.

2. У свою чергу, виробнича діяльність розглядаємо, як таку, в процесі якої створюються товари, виконуються роботи чи надаються послуги шляхом перетворення сировини й інших ресурсів на кінцеву готову продукцію. Безпосередньо виробнича діяльність аграрних підприємств виступає процесом створення сільськогосподарської продукції через перетворення сировини і ресурсів (насамперед землі), що включає виробництво продукції рослинництва й тваринництва, її переробку, збереження і реалізацію для отримання прибутку.

3. Економічна ефективність виробничої діяльності підприємства, зокрема аграрного, – це концепція, що описує, наскільки диверсифікація (розподіл ресурсів, виробництва, інвестицій або ринків між різними напрямками) сприяє мінімізації ризиків, стабілізації доходів або підвищенню прибутковості за мінімальних додаткових витрат. Фактично економічна ефективність диверсифікації є балансом між мінімізацією ризиків і витратами на розширення. Її рівень високий, коли маржинальна вигода від мінімізації ризику перевищує маржинальні витрати на диверсифікацію.

4. Досліджуване підприємство ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» здійснює свою діяльність у Вінницькій області, до його структури входить п'ятнадцять агроформувань, цукровий завод і зерносховища. Аналіз структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Зелена долина» засвідчив, що у 2024 р. їх площа становила 25042 га, впродовж 2022-2024 рр. вона збільшилась на 3,6%. Земельні угіддя ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» стовідсотково представлені ріллею. У 2024 р. на 1 середньорічного

працівника підприємства припадало 24 га земельних угідь, що на 12% більше ніж, у 2022 р. Станом на 2024 р. у підприємстві працювало 1044 працівників, що на 7,6% менше, ніж у 2022 р. При зменшенні чисельності трудових ресурсів у підприємстві впродовж досліджуваного періоду збільшилась продуктивність праці в грошовому виразі на 5,4% і зросли витрати на оплату праці на 13,5%. Підвищилась і середньомісячна зарплата працівників упродовж 2022-2024 рр. – на 22,8% або з 16537 до 20309 грн.

5. Компанія в 2022-2024 рр. демонструвала стабільне зростання балансу (+5,9%) за високої частки власного капіталу (64,7%). Але в 2024 р. з'явилися тривожні сигнали, зокрема різке падіння грошових коштів (-91%), значне збільшення дебіторської заборгованості (+182%) і накопичення запасів (+17%). Усе в сукупності може свідчити про погіршення оборотного капіталу й ліквідності, хоча загальна платоспроможність залишалася високою. При цьому значно зросла рентабельність оборотних активів – з 0,76% до 6,05%, відповідно підприємство стало заробляти набагато більше на кожній гривні, вкладеній в обороті. До 43% впродовж 2022-2024 рр. у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» зросла частка ліквідних активів. Ризикованим є той фактор, що тривалість обороту зросла до 333 днів (що становить майже 11 місяців), а коефіцієнт оборотності впав нижче рівня 2022 р. У сукупності це значить, що все більше грошей «заморожено» в дебіторській заборгованості і запасах, що може призвести до касових розривів. Дуже успішним для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» був 2023 р. ймовірно, завдяки вдалій кон'юнктурі ринку в сукупності з ефективним менеджментом. Але в 2024 р. намітилися деякі негативні тенденції, зокрема ефективність використання оборотних активів знизилася до довоєнного рівня.

Підприємство відноситься до змішаного типу (рослинництво і тваринництво) зі спеціалізацією на цукробуряковому й молочному напрямках. Станом на 2024 р. відбулося деяке зміщення фокусу виробництва з цукру на соняшник і пшеницю. Найбільшою мірою впродовж 2022-2024 рр.

зросли посівні площі під такими культурами, як пшениця озима (на 21,8%), буряк цукровий (на 17,6%), пшениця яра (на 11,8%), кукурудза (на 11%) і соняшник (на 6,2%). Але на 89% скоротилися посівні площі під кукурудзою. Обсяги виробництва зросли в розрізі багаторічних трав (на 107,4%), пшениці озимої – на 49% і пшениці ярої – на 18%. Так само найбільшою мірою зросла урожайність трав багаторічних – на 121,6%. Підвищилась також у 2024 р. врожайність пшениці озимої – на 22,1%, порівняно з 2022 р., і пшениці ярої – на 5,5%. У 2024 р., порівняно з 2022 р., зросли ціни на молоко – на 44,5%, на пшеницю – на 43,3%, на соняшник – на 26,9% і на ВРХ – на 19%. Катастрофічно впали ціни на кукурудзу – на 43,3%. При цьому, зросла й собівартість виробництва продукції в 2024 р., порівняно з 2022 р., зокрема, пшениці – на 49%, молока – на 44,5%, соняшнику – на 39,5%. Найвищий рівень рентабельності у 2024 р. продемонструвала кукурудза (26,7%), при тому, що господарство практично відмовилось від її вирощування. Рентабельність пшениці склала 14,7%, а соняшнику – 11%. Вирощування ВРХ упродовж 2022-2024 рр. в господарстві було збитковим. Відповідно, ефективність виробничої діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» в цілому є задовільною, проте є напрямки, які потребують уваги.

6. Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» засвідчив, що впродовж досліджуваного періоду відбулося значне зростання чистого прибутку (в 7,2 рази у 2023 р., в 9,6 рази у 2024 р., порівняно з 2022 р.) завдяки різкому стрибку на 216%) інших операційних доходів у 2024 р. Однак, при цьому основний бізнес дещо втратив позиції: на 5,4% впав чистий дохід від реалізації, на 24% скоротився валовий прибуток і на 42% зросли витрати. Без разового доходу, що мав місце, прибуток міг би знизитися.

До позитивних моментів у діяльності підприємства відноситься стійке зростання рентабельності продажів, яке свідчить про ефективне управління прибутком і виручкою, а також те, що Компанія значною мірою покращила спроможність генерувати чистий прибуток із продажів. Разом із тим,

рентабельність продукції продемонструвала критичне падіння, фактично витрати зростали швидше за виручку. Окрім того, знизилась рентабельність активів у 2024 р., що вказує на неефективне їх використання. Відтак, робимо висновок, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» покращує фінансову привабливість для власників, але має серйозні операційні проблеми (зокрема, падіння рентабельності продукції та рентабельності активів). Окрім того, в ході факторного аналізу прибутку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» виявили такі ключові проблеми, як різке зростання собівартості (зокрема, в розрізі соняшнику, пшениці, кукурудзи), що загрожує всій рентабельності; волатильність цін (наприклад ціна на кукурудзу знизилася з 1862 грн/ц у 2022 р. до 602 грн/ц у 2024 р.), що є досить високим ризиком; падіння обсягів прибутку від реалізації ключових культур (соняшнику, кукурудзи).

Загалом, у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» пшениця є лідером прибутковості, соняшник зоною ризику, кукурудза прикладом нестабільності. Хоча загальний прибуток зріс, але це сталося за рахунок цін, а не ефективності. Одним із можливих напрямків підвищення ефективності виробництва розглядаємо подальшу диверсифікацію: наприклад через зменшення залежності від соняшнику і розширення площ під ріпаком і нішевими культурами (наприклад, багаторічними травами) або подальший розвиток власного кормовиробництва.

7. У якості можливих напрямків диверсифікації аграрних підприємств обґрунтовано доцільність диверсифікації рослинництва і тваринництва, розвиток переробки і виготовлення продукції з доданою вартістю, цифровізації, екологічної й стійкої диверсифікації, кооперації і партнерства, агротуризму. Безпосередньо для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» на підставі аналізу результатів його виробничої діяльності рекомендовані такі напрямки подальшої диверсифікації, як переробка і виготовлення продукції з доданою вартістю та екологічна і стійка диверсифікація через розвиток органічного землеробства з сертифікацією. Розвиток переробки дозволить мінімізувати, насамперед, ринкові й логістичні ризики, збільшити

рентабельність на 15-35%, хоча потребуватиме високого рівня інвестицій. У свою чергу, розвиток органічного виробництва потенційно може мінімізувати екологічні ризики, збільшити рентабельність на 25-30% і потребуватиме середнього рівня інвестицій.

8. Відповідно до поставленої мети дослідження обґрунтовано ключові стратегії підвищення економічної ефективності диверсифікації виробничої діяльності аграрного підприємства, до яких віднесли стратегію оптимізації використання земельних ресурсів, модернізації техніки і технологій, удосконалення управління персоналом, фінансового планування, розширення виробництва, переробки і маркетингу, екологізації та стійкості в контексті ESG-стратегії розвитку, інновації та цифровізації. Найбільш доцільною стратегією диверсифікації для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» на даному етапі розвитку визначено розвиток переробних потужностей на базі власної сировини – зокрема, виробництво кормів для худоби і птиці. На підтвердження визначеного варіанту подальшої диверсифікації та підвищення її економічної ефективності було обґрунтовано інвестиційний проєкт із придбання й запуску комбікормового заводу, що працюватиме на власній сировині.

9. Запропонований проєкт розглядаємо як економічно доцільний, зважаючи на те, що очікувані доходи від введення в дію комбікормового заводу SKIOLD, зокрема збільшення виручки від реалізації молока, складуть 18,4 млн грн. Це стане можливим завдяки збільшенню надою на 1 корову в день на 2 л і, відповідно, за рахунок отримання додаткового надою в розмірі 971 630 л молока. Період окупності проєкту з введення в дію комбікормового заводу, що працюватиме на власній сировині, становитиме 1,2 роки, що також підтверджує його економічну ефективність. Реалізація такого проєкту дозволить ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» стабілізувати доходи за рахунок різних джерел, оптимізувати використання ресурсів, розширити асортимент власної продукції з доданою вартістю та підвищити економічну ефективність як диверсифікації, так і загалом виробничої діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060>
2. Байдала В.І., Мірзоєва Т.В., Мірзоєв Т.Д. Господарська цінність технічних нішевих культур і перспективи розвитку їхнього виробництва. *Економіка і управління бізнесом*. 2023. ТОМ 14. № 1. С. 5-23.
3. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1. С. 172-178.
4. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.157>
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Уклад. і голов. ред. Бусел В.Т. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
6. Виробнича діяльність фірми: зміст, функції і результати. 2022. URL: <https://moyaosvita.com.ua/finansu/virobnicha-diyalnist-firmi-zmist-funkci%D1%97-i-rezultati/>
7. Вожегова Р.А. та ін. Нішеві культури – нові можливості агропромислового комплексу України. *Аграрні інновації*. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2022.13.27>
8. Гладка А.В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 16. С. 288-291.
9. Горобець Н.М., Кадирус І.Г., Житкович Н.О. Напрями діяльності аграрних підприємств на підставі визначення конкурентного потенціалу. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 18-24.
10. Григораш О.В., Булигіна Д.О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 6 (11). С. 154-158.

11. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 14-22.
12. Данько Ю., Живицький Д. Розвиток молочних кластерів як інструмент диверсифікації виробництва аграрних підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. №1 (97). С. 40-45.
13. Державна служба статистики України. *Офіційний веб сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Дідович І.І., Атаманчук З.А., Маліновська М.В., Зюбрик Д.І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1(78/79). С. 107-111.
15. Економічна енциклопедія : у 3 т. Редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.). Київ : Видавн. центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.
16. Жибак М.М., Федуняк І.О. Основні напрями підвищення ефективності функціонування аграрних формувань з виробництва продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/8.pdf)
17. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1(2). С. 87-92.
18. Збарський В., Талавиря М., Остапчук А. Диверсифікація економічної діяльності малого та середнього агробізнесу. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2022. № 2(29). С. 35-49.
19. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82.
20. Ільчук М.М. та ін. Диверсифікація підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України у повоєнний період. *Економіка АПК*. 2023. Том 30, № 4. С. 25-35.
21. Калінова Д.О. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 – Економіка; наук. кер. Ю.В. Пащенко. Харків: ДБТУ, 2023. 56 с.

22. Калініченко О.В., Совершенна П.С., Гаркавенко М.С. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-47>

23. Казак О.О. Моделювання ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.69>

24. Кишакевич Б.Ю., Котик Я.І. Особливості оцінювання економічної ефективності функціонування аграрного сектору. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13955882>

25. Короткова К.О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 29-34.

26. Кубай О.Г., Деніга Ю.В. Диверсифікація діяльності як фактор збалансованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 85-92.

27. Кухар О.В., Крюкова І.О., Руденко С.В. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №1. С. 24-28.

28. Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 100-106.

29. Левчин В. Де вирощують цукровий буряк в Україні: регіони 2025. 2025. URL: <https://kokl.ua/de-vyroshhuyut-czukrovuj-buryak-v-ukrayini-regiony-2025/>

30. Ліпич Л.Г., Волинець І.Г. Підходи до визначення суті виробничої діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 9 (1). С. 74-79.

31. Любохинець Л., Дьячок І., Диркач А. Теоретичні основи реалізації стратегії диверсифікації підприємницьких структур за умов невизначеності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 294-298.

32. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 320(4). С. 440-445.
33. Марченко В.М., Місяйло О.В. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 2 (25). С. 246-251.
34. Мірзоєва Т.В. Пріоритети нішової диверсифікації як ефективної конкурентної стратегії розвитку лікарського рослинництва. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 82-85.
35. Мірзоєва Т.В., Герасимчук Н.А. Щодо оцінки ризиків агробізнесу в контексті ESGстратегії розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-2236>.
36. Мірзоєва Т.В., Ткач Н.М. Перспективи розвитку торгівлі лікарськими рослинами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 11. С. 52-59.
37. Мірзоєва Т.В., Томашевський В.Ю. Аналіз сучасного стану виробництва нішевих зернових культур. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 15. С. 99-108.
38. Мірзоєва Т.В., Томашевський В.Ю. Обґрунтування доцільності розвитку виробництва нішевих зернових культур. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2023. № 1 (88). С. 17-23.
39. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 164-174.
40. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 395-402.
41. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

42. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності субекта підприємницької діяльності. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 3-4. С. 27-35.

43. Нікітченко С.О. та ін. Диверсифікація виробничого господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 162-167.

44. Нікітченко С., Степура Л. Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економічний дискурс*. 2022. № 1(1-2). С. 64-73.

45. Павленко О. Стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту української аграрної продукції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-127>

46. Печка С.С. Диверсифікація виробництва та її вплив на ефективність аграрного виробництва. Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття: матеріали ХІ Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 17-18 жовт. 2023 р. Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса, 2023. С. 395-396.

47. Пілецька С.Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки проблеми системного підходу в економіці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. Ч. 2. С. 100-106.

48. Ратушна Ю. Маркетингові дослідження кон'юнктури зернового ринку (нішеві культури). *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 35-44.

49. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34-41.

50. Свиноус І.В., Гура А.М. Сутність економічної ефективності як об'єкта управління в сільськогосподарських підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018 р. № 6 (105). С. 64-73.

51. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Бородей Д.В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 111-114.

52. Сітковська А.О., Полегенька М.А., Нікітіна Я. А. Економічна ефективність діяльності аграрних підприємств. № 20 (2024): Агросвіт. С. 27-33.
53. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>.
54. Солошенко Р.М. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. *Право та державне управління*. 2023. №2. С. 533-541.
55. Степаненко С.В., Басюркіна Н.Й., Седікова І.О. Диверсифікація господарської діяльності аграрних бізнес-структур на основі використання відновлюваних джерел енергетики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7, № 4. С. 335-339.
56. Степасюк Л., Степасюк М. Диверсифікація агробізнесу через поширення практики вирощування нішевих олійних культур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-166>
57. Ткач Н.М., Мірзоєва Т.В. Обґрунтування економічної доцільності переробки зернових культур у біогаз. *Bioeconomy and agrarian business*. 2021. Vol. 12. №2. С. 5-17. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/15504-37329-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/15504-37329-1-PB%20(3).pdf)
58. Храпач В., Пілецька, С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>
59. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.80>
60. Чернобай Л.М., Мушеник І.М. Диверсифікація як інструмент забезпечення комплексного розвитку сільських територій. 2025. № 46 *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. С. 200-204.
61. Ansoff I.H. *Synergies and Capabilities Profile*. New York: Penguin Books. 1965. 626 pp.
62. Ansoff I.H. *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall International. 1984. 818 pp.

63. Chandler Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: M. I. T. Press. 1962. Pp. 463.

64. Markowitz H. Portfolio selection. *Journal of Finance*. 1952. Vol. 7, no.1. March. Pp. 77-91.

65. Porter M.E. *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1980. 628 pp.

66. Porter M.E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987 Vol. 65. No. 3. P. 43-59.

67. Porter M.E. *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1980. 628 pp.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

## Площа, виробництво с.г. культур (кластер Томашпільський)

	2022 р.			2023 р.			2024 р.		
	площа, га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га	площа, га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га	площа , га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>6 201</b>	<b>218 376</b>	<b>35,2</b>	<b>5 050</b>	<b>279 760</b>	<b>55,4</b>	<b>4 983</b>	<b>25 033</b>	<b>45,2</b>
Пшениця озима	3 746	146 550	39,1	4 864	269 379	55,4	4 852	22 527	45,9
жито озиме									
Пшениця яра	17	540	32,3	18	637	36,4	23	811	35,7
Кукурудза	2 438	71 286	29,2	169	9 744	57,8	109	1 695	15,6
<b>Культури технічні</b>	<b>5 914</b>			<b>7 270</b>			<b>7 422</b>		
Соя							105	641	6,1
Ріпак озимий				499	17 802	35,6	539	12 762	23,7
Соняшник	3 080	54 230	17,6	3 205	101 452	31,7	3 216	40 489	12,6
Буряк цукровий фабричний	2 834	1313 928	463,6	3 565	1660653	465,8	3 667	1258 020	343,0
<b>Культури кормові</b>	<b>1 306</b>			<b>1 341</b>			<b>1 264</b>		
Кукурудза кормова	755	125 272	165,8	798			729	122 229	167,8
Трави однорічн трави і на корм зелений, сінаж, силос				12	2 327	187,6			
Трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	547	41 857	76,5	530	93 596	176,5	536	99 897	186,5
Трави багаторічні на сіно	3	380	115,2						
<b>Усього с.г. культури</b>	<b>13 436</b>			<b>13 777</b>			<b>13 775</b>		

**ДОДАТОК Б**

**Площа, виробництво с.г. культур (кластер Тульчинський)**

	2022			2023			2024		
	площа, га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га	площа, га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га	площа, га	вироб- ництво, ц	урожай- ність, ц/га
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>4 066</b>	<b>156 088</b>	<b>38,4</b>	<b>3 893</b>	<b>220 228</b>	<b>56,6</b>	<b>3 447</b>	<b>167 648</b>	<b>48,6</b>
пшениця озима	3 375	132 797	39,3	3 629	204 122	56,2	3 213	160 572	50,0
жито озиме	3	69	24,0	62	2 554	41,4			
пшениця яра	4	148	41,0						
кукурудза	685	23 075	33,7	202	13 552	67,0	233	7 076	30,3
<b>Культури технічні</b>	<b>5 326</b>			<b>5 714</b>			<b>6 231</b>		
ріпак озимий				316	11 632	36,9	272	7 238	26,6
соняшник	3 166	64 092	20,2	2 774	81 259	29,3	3 190	49 767	15,6
буряк цукровий фабричний	2 160	977 308	452,4	2 624	158 631	479,6	2 770	862 087	311,3
<b>Культури кормові</b>	<b>263</b>			<b>105</b>			<b>92</b>		
кукурудза кормова	138	19 882	144,4						
трави багаторічні на корм зелений, сінаж, силос, трав'яне борошно	124	15 341	123,7	<b>105</b>	21 303	203,8	92	18 704	02,3
трави багаторічні на сіно	1	216	183,1						
<b>Усього с.г. культури</b>	<b>9 655</b>			<b>9 712</b>			<b>9 770</b>		

## Додаток В

**Основні технічні дані  
(базовий завод без опцій)**

Опис	Продуктивність	Одиниця	Коментарі
Потужність заводу, номінальна	3,5	т/год	Залежно від сировини і рецептури
Розмір партії	2x1500	кг	
Частота партії	2x1-2	год	
Система контролю	50	рецепти	
Встановлена потужність	Приблизно 75	кВт	
Дозування силосів, зерно	6 x 34	м <sup>3</sup>	Силоси розраховані на навантаження 780 кг/м3
Потужність очищення зерна	до 6	т/год	Попереднє очищення кукурудзи, пшениці та , ячменю (5% маси домішок
Подрібнювальна потужність	до 3.5	т/год	Кукурудза та пшениця 13,5% води, відстань між дисками 1,5 мм
Розмір двигуна млина	30	кВт	
Споживання млина	6,3	кВт/год/т	Пшениця 13,5% води, відстань між дисками 1,5 мм
Бункери для дозування преміксів і мінералів	5x400	літри	
Розмір змішувача	2x1,500	кг	Похилий тип
Точність змішування	1:10,000		